Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale

Rapport final - 2003

- *Restructuration de la Réserve de la Force terrestre*
- *Perfectionnement professionnel, éducation et leadership*

Novembre 2003

L'honorable John McCallum
Ministre de la Défense nationale
101, promenade Colonel By
Quartier général de la Défense nationale
Ottawa (ON) K1A 0K2

Monsieur le ministre :

Votre Comité de surveillance a le plaisir de vous présenter son Rapport final 2003 sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT), ainsi que sur le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership. Ce rapport vous est présenté, conformément à notre mandat visant à surveiller les progrès réalisés dans la mise en œuvre des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Les membres du Comité vous remercient de l'honneur que vous leur avez fait de siéger sur le présent Comité ainsi que sur les Comités de surveillance précédents. Au cours d'une période totalisant plus de cinq ans, dans une série de rapports, nous avons étudié l'état d'avancement des changements et consulté régulièrement les hauts fonctionnaires et les officiers militaires responsables de la modernisation du ministère de la Défense nationale et de son cadre législatif.

Le Comité aimerait souligner qu'il apprécie de façon particulière les efforts que vous avez déployés récemment pour obtenir des fonds afin de poursuivre les travaux de restructuration de la Réserve pendant encore au moins deux ans.

Dans le contexte de notre présent mandat et de ceux qui ont précédé, nous avons observé et rapporté des progrès soutenus dans divers domaines, et nous vous avons également transmis nos points de vue, ainsi qu'à votre prédécesseur, l'honorable Art Eggleton. Par ailleurs, nous n'avons pas hésité à déplorer certaines lacunes observées, et nos recommandations en vue d'apporter des mesures correctives ont été à l'avant-plan de nos préoccupations. Dans le présent rapport final, nous continuons d'attirer l'attention sur les aspects pour lesquels, selon nous, le processus de

renouvellement n'est pas terminé. Nous laissons maintenant le reste des changements proposés entre les mains expertes des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Individuellement et collectivement, nous vous remercions sincèrement de nous avoir donné l'occasion de servir à ce titre.

Veuillez agréer nos salutations sincères,

John A. Fraser
Président

M. David J. Bercuson, Ph.D.
Membre

M. Daniel (Bev) Dewar
Membre

Bgén (ret) Sheila A. Hellstrom
Membre

Mgén (ret) Reginald W. Lewis
Membre

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF III

Restructuratïon de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) ..... *III*
Perfectionnement professionnel, éducation et leadership ..... *VI*

RAPPORT FINAL – 2003 1

INTRODUCTION **1**

RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE 12

ADMINISTRATION **12**

Décisions *12*
Situation *13*
Observations *15*

MOBILISATION, CONTINUITÉ HISTORIQUE ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ **17**

Décisions *17*
Situation *17*
Observations *19*

CONDITIONS DE SERVICE **27**

Décisions *27*
Situation *27*
Observations *28*

CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ **30**

Décisions *30*
Situation *31*
Observations *31*

CONSULTATION ET SURVEILLANCE **39**

Décisions *39*
Situation *39*
Observations *40*

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP 41

CONTEXTE **41**

OBSERVATIONS **43**

ANNEXE A – DOCUMENTATION « POINTS SAILLANTS DES INITIATIVES DE CHANGEMENT DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE » 47

ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ DE SURVEILLANCE (1997) 53

ANNEXE C – BREF HISTORIQUE DU DÉCLIN DE LA RÉSERVE DE L'ARMÉE (MILICE) 55

ANNEXE D – MMC'S 30 MARCH LETTER TO MND 59

ANNEXE E – ÉNONCÉ DE POLITIQUE 65

ANNEXE F – LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE : CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS 67

ANNEXE G – MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE II DE LA RRFT (LETTRE DU SM/CEMD) 77

ANNEXE H : EFFECTIF ET SECTEURS D'EMPLOI DE LA RÉSERVE DE L'ARMÉE DE TERRE 83

ANNEXE I – EXTRAIT DU RAPPORT CPDNAC SUR LES RÉSERVES 95

ANNEXE J – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ 99

ANNEXE K – LISTE DES ABBRÉVIATIONS 103

ANNEX L – BIOGRAPHIES 107

L'honorable John A. Fraser 107
M. David J. Bercuson, Ph. D. 108
M. D. Bevis Dewar 108
Brigadier-général (ret.) Sheila A. Hellstrom 110
Major-général (ret.) Reginald W. Lewis 110
Secrétariat 111

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Nous vous présentons le rapport final du Comité de surveillance du Ministre sur la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) ainsi que sur le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership. Il contient les dernières observations du Comité concernant la mise en oeuvre des recommandations approuvées par le gouvernement dans les secteurs relevant de son mandat.

Le Comité est heureux de signaler les progrès constants observés sur de nombreux fronts. Toutefois, plusieurs questions nécessiteront une attention constante pour que les objectifs fixés puissent être atteints. Ce rapport présente l'analyse détaillée soutenant les conclusions du Comité.

Le présent sommaire exécutif fait ressortir nos principales observations. Pour faciliter les renvois, nous avons inclus les numéros de pages pour permettre au lecteur de se référer à toute question particulière.

RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT)

Le Comité continue d'applaudir aux efforts importants du chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) et du Bureau de gestion de projet (BGP) de la RRFT en vue d'une modification progressive de la Réserve de l'Armée de terre. Le Comité juge particulièrement louable la production d'un premier plan provisoire de mobilisation des forces jusqu'au troisième seuil des quatre seuils de mobilisation soulignés dans le *Livre blanc sur la Défense de 1994*. Parmi leurs autres réalisations louables, soulignons qu'ils ont fait connaître le rôle des réserves de l'Armée de terre dans le maintien d'une présence fédérale autant que militaire dans la communauté, qu'ils ont fait de la Réserve de l'Armée de terre une force crédible et rentable en augmentant ses missions de soutien aux opérations grâce au déploiement de compagnies mixtes de la Réserve (CMR) sur les rotations de l'Opération Palladium en Bosnie (pages 18 à 23) et qu'ils ont appuyé l'introduction d'un certain nombre de nouvelles fonctions pour la Réserve de l'Armée de terre (pages 27-29).

Le Comité est satisfait des sérieux efforts entrepris pour améliorer les conditions de service des réservistes. Parmi les initiatives récentes, nommons l'intégration du système de rémunération de la Réserve dans celui de la Force régulière, le Projet de modernisation de la pension de retraite des FC (PMPRFC), et le versement à tous les réservistes en mission opérationnelle de la rémunération et des indemnités attribuées à la Force régulière (pages 27-28).

Il reste néanmoins certains secteurs problématiques. Le plus important demeure le processus d'enrôlement qui en général semble plus prudent que naturel pour une force de combat. Du point de vue du Comité, les FC devraient davantage apprendre à gérer le risque plutôt que de tenter de l'éviter. Un système de recrutement et d'enrôlement pour les militaires devrait pouvoir fonctionner de façon expéditive.

Le Comité s'en tient à la position prise dans le *Rapport d'étape II* à savoir que l'enrôlement est le plus important problème en ce qui a trait au recrutement pour la Réserve de l'Armée de terre. Le recrutement a toujours été et demeure l'élément vital de la Milice. Le problème, c'est que la majorité des étudiants qui souhaitent se joindre à la Réserve cherchent un emploi d'été et qu'ils peuvent être attirés par d'autres employeurs dont le processus est plus rapide. Le Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC) prétend que le recrutement pour les FC se compare favorablement avec celui d'autres ministères gouvernementaux, qui bien qu'il ne soit pas totalement satisfaisant, est tout de même juste. Une partie du problème vient du fait que le GRFC s'occupe principalement d'attirer et de former des soldats à temps plein pour la Force régulière. Ce n'est pas la faute du GRFC puisque c'est son énoncé de mission qui l'exige (pages 15-16). Quoi qu'il en soit, comme le chef de l'Armée de terre n'a pas le pouvoir d'instituer des changements dans ce secteur, le Comité pense que la question devrait être étudiée plus à fond comme une question touchant l'ensemble des FC.

Dans le domaine de la mobilisation, le Comité reste préoccupé du fait que les FC, après presque une décennie, ne disposent toujours pas d'un plan de mobilisation nationale qui « ne coûte rien », comme l'exigeait le *Livre blanc sur la Défense de 1994*. Mis à part le fait qu'une politique l'ait exigé, il existe de solides motifs militaires pour entreprendre un travail conceptuel à propos de ce seuil de mobilisation. Les rédacteurs du *Livre blanc* considéraient vraisemblablement « prudent » de disposer d'un tel plan. Étant donné la menace actuelle posée par le terrorisme à grande échelle, il semblerait également sage de disposer de renforts permettant d'intégrer un large nombre de réservistes en cas d'urgence. Il faudra également se pencher sur les grandes implications des missions de défense territoriale. La responsabilité de l'élaboration d'un tel concept viable et rationnel qui pourra soutenir l'épreuve du temps repose également sur les épaules du MDN, l'organisme gouvernemental responsable (pages 19-22).

L'inaptitude du système actuel à former les réservistes inquiète également le Comité. Le matériel humain brut est là, et il est autant motivé que ne l'a jamais été le citoyen soldat volontaire, mais il doit être façonné par un système d'instruction mieux organisé et une administration plus efficiente. Il ne s'agit pas d'une tâche impossible. Les armées ont toujours travaillé à former des civils pour qu'ils deviennent des soldats temporaires. Comme l'objectif de participation de la Réserve aux opérations a été fixé par l'actuel sous-chef d'état-major de la Défense à 10 à 20 p. 100 des forces déployées, la question devra être sérieusement étudiée, et il faudra rationaliser les procédures administratives et les méthodes d'entraînement. Le Comité pense qu'on pourrait faire un meilleur usage du temps disponible dans l'organisation et la prestation de la formation. Le problème pourrait être corrigé en imposant des cours de formation normalisés pour les CMR dans des centres d'intégration et d'entraînement. À cet égard, le Comité se dit heureux de la nouvelle approche adoptée par le CEMAT en matière de gestion du parc de véhicules (pages 25-26).

Le Comité s'inquiète grandement du fait que les objectifs en matière de croissance du personnel fixés par le Ministre pour la Phase I de la RRFT n'ont pas été atteints et qu'il sera par conséquent difficile de réaliser les objectifs de la Phase II. La définition des « mesures de performance » décrites dans la lettre du CEMD/SM du 10 juillet est particulièrement inquiétante, parce qu'elle suggère qu'on minimise l'importance de la croissance du personnel (en mentionnant par exemple que « la Phase II de la RRFT n'est pas un exercice axé sur le dénombrement des effectifs mais plutôt sur l'amélioration de la capacité »). En fait, le nombre de réservistes est une question de politique, et la manière avec laquelle on les compte demeure une question essentielle. Le problème est également dans les détails (pages 32-38). En termes simples, inclure dans le compte la plupart des réservistes en service à temps plein en plus de ceux en service à temps partiel permet d'abaisser la barre relativement à la réalisation de l'objectif de croissance du Ministre de 18 500 soldats à temps partiel.

Même là, l'Armée de terre n'a atteint son objectif de croissance de 15 500 personnes pour la Phase I de la RRFT qu'en mai 2003, deux mois après le délai qu'elle s'était fixé. Depuis, l'objectif n'a jamais été soutenu sur une série de mois consécutifs. Un effort soutenu additionnel sera nécessaire, non seulement pour atteindre l'objectif, mais aussi pour le maintenir. Il s'agit d'une responsabilité ministérielle (pour l'ensemble des Forces armées et du Ministère) et non juste une responsabilité de l'Armée de terre, étant donné la directive ministérielle originale très claire donnée en ce domaine. L'intention du ministre dans sa politique du 6 octobre 2000 était de rajeunir la Réserve de l'Armée de terre dans les différentes communautés à travers le pays, de façon à améliorer sa présence et à constituer un cadre pour la mobilisation et le renforcement. Cela signifiait accroître le nombre de réservistes locaux à temps partiel et « former des citoyens soldats capables de relever les défis qui nous attendent au XXI^{e} siècle ». En clair, cette politique demandait qu'on augmente le nombre de citoyens soldats à temps partiel dans les manèges militaires durant les soirs de semaine et les fins de semaine. Pour citer le CEMD lui-même : « La Réserve est formée de militaires qui ne font pas un service continu à plein temps ».

Le fait que le service de réserve à temps plein à l'appui de la Force régulière puisse absorber jusqu'à 39 p. 100 du budget salarial de la Réserve est également inquiétant quand on regarde les sommes allouées à la Réserve (pages 36-38).

L'essentiel, c'est que la mise en oeuvre de la Phase II de la RRFT continuera d'avoir une importance critique, puisque la Milice s'attend à ce que l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre soit porté à au moins 18 500 soldats à temps partiel, et à ce qu'on accroisse les missions, tâches et capacités des unités. Toutefois, la croissance de l'effectif réalisée jusqu'ici suggère que le noyau corporatif n'a pas encore pleinement accepté la revitalisation de la Réserve comme une nécessité stratégique pour améliorer le bien-être des forces armées du Canada. Cela malgré les efforts importants faits de la part de l'Armée de terre.

Le Comité considère donc qu'une surveillance continuera d'être nécessaire relativement à la RRFT.

Perfectionnement professionnel, éducation et leadership

Le Comité reste confiant quant aux perspectives d'avancement du perfectionnement professionnel, de l'éducation et du leadership, mais il reste certaines questions qui devront être réglées.

Alors qu'il a reconnu dans son *Rapport d'étape II* qu'un « changement de culture en ce qui a trait à la promotion de l'éducation au sein des FC semble se dessiner », le Comité continue de craindre qu'on choisisse le chemin le plus facile à cet égard. Il ne doit pas y avoir de raccourci avec l'éducation qui, si elle doit recevoir les crédits qu'elle mérite, doit aussi être adéquatement pondérée d'après des conseils de promotion, en fonction du rendement scolaire. En résumé, la capacité intellectuelle doit compter.

Même si le Comité s'est dit satisfait de l'énoncé paru dans *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* à l'effet que « les membres des FC doivent tendre vers un équilibre des connaissances en sciences humaines, sociales et naturelles de même qu'en technologie et en leadership », il aurait préféré une déclaration plus solide appuyant les mérites d'une vaste éducation libérale. Le Comité reste d'avis que davantage d'importance aurait pu être accordée au rôle que devraient jouer les universités civiles canadiennes dans le processus d'éducation du corps d'officiers et de MR canadiens (pages 44-46).

Le Comité reprend certaines de ses réserves antérieures à propos de la qualité du programme de Maîtrise en études de la défense (MED) offert dans le cadre du cours de commandement et d'état-major (CCEM) du Collège des Forces canadiennes (CFC), sous l'égide du Collège militaire royal (CMR). Le Comité pense que la poursuite d'études supérieures augmentera le niveau intellectuel du corps des officiers en encourageant substantiellement l'étude bien au-delà de ce qui avait été la norme antérieurement. De plus, l'officier canadien doit être aussi bien « armé » intellectuellement et sur le plan scolaire que son collègue américain. Dans un cas comme dans l'autre, la quête d'un avancement scolaire dans le but d'améliorer la performance des militaires ne pourrait que bénéficier aux FC (page 44).

Le Comité a noté que la pratique d'embaucher des généraux et des officiers généraux à la retraite dans le personnel supérieur d'instruction du Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto pour le Cours supérieur des études militaires et le Cours des études de sécurité nationale permet aux étudiants de bénéficier de leur longue expérience. Toutefois, il serait préférable que les membres du personnel supérieur d'instruction soient choisis parmi les officiers en service suffisamment qualifiés (pages 45-46).

Le Comité souhaite que les forces armées puissent être en mesure de soutenir les études permanentes et de promouvoir le perfectionnement professionnel de tous les membres des FC. Il faudra pour ce faire un leadership diligent et une confiance dans la valeur d'une scolarité de première classe.

Rapport final – 2003

INTRODUCTION

Voici le Rapport final du Comité de surveillance des changements au sein du Ministère.

Dans l'idéal, il n'aurait jamais dû être nécessaire de mettre sur pied un comité de surveillance hors de la chaîne de commandement militaire. La crise de 1992-1993 en Somalie a toutefois révélé de graves lacunes au sein de la chaîne de commandement et suscité de nombreuses questions à propos du fonctionnement et des opérations des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN). Dans le but de répondre à ces questions et à un certain nombre d'autres préoccupations, l'établissement militaire et le gouvernement canadien ont créé plusieurs commissions, commissions d'enquête et des comités. Mentionnons notamment la Commission d'enquête du côté militaire (sous la direction du major-général T.F. de Faye) sur la Somalie, la Commission d'enquête sur la Somalie, le Comité d'experts sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes de l'ancien ministre de la Défense, Doug Young (qui a contribué au rapport du ministre de mars 1997), l'examen par l'ancien juge en chef Brian Dickson des diverses questions relatives à la justice militaire, et la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (CSRR). Ces diverses initiatives ont donné lieu à un programme exhaustif de changements au sein des FC et du MDN. (Voir le communiqué de presse « Points saillants des initiatives de changement du Ministère de la Défense nationale » en date du 14 octobre 1997, reproduit à l'Annexe A.)

À cette fin, le ministre de la Défense nationale d'alors, l'honorable Art Eggleton, a ordonné que les progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives de changement soient surveillés par un groupe externe dont les rapports seraient rendus publics. Le *Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes* fut donc créé le 14 octobre 1997 pour superviser les réformes ministérielles. Le ministre a également annoncé la nomination des huit membres de ce groupe externe : le président, l'honorable Willard Z. Estey, et sept membres : l'honorable John A. Fraser, David J. Bercuson, Ph.D., brigadier-général (retraité) Sheila Hellstrom, Laurier L. LaPierre, Ph.D., D. Bevis Dewar, Carole Lafrance et John Rankin. Le mandat du Comité était précisément « d'observer, de vérifier et d'évaluer le succès du processus de mise en œuvre et l'efficacité des résultats, par rapport aux objectifs énoncés par le ministre lui-même, et d'indiquer au ministre de quelle façon le processus pourrait

être amélioré (le cas échéant)[1]. » (Voir le communiqué de presse du 14 octobre 1997 reproduit à l'Annexe B.)

Outre les recommandations contenues dans les rapports des commissions, des commissions d'enquête et des comités, le ministre a ordonné au Comité de surveiller la mise en œuvre de certains programmes et objectifs mis de l'avant à l'interne par les FC et le MDN. L'ensemble de ces rapports constitue le contexte essentiel des initiatives de changement du ministre et des travaux du Comité :

- *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes de l'honorable M. Douglas Young, PC, député, Ministre de la Défense nationale*, 25 mars 1997 ;
- *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire* (Rapport Dickson 1) ;
- *Rapport sur le rôle quasi-judiciaire du Ministère de la Défense nationale* (Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et sur les services d'enquête de la police militaire – Rapport Dickson 2) ;
- *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie* (Rapport sur la Somalie) ;
- *Rapport de la Commission spéciale sur la restructuration des Réserves* (Rapport CSRR) ;
- *Rapport du Groupe d'examen des services de la police militaire* (Rapport Belzile).

Les documents qui précèdent contiennent un total de 336 recommandations. De celles-ci, le ministre en a refusé 24, et 60 autres touchaient des questions qui ne relevaient pas de la compétence du Comité. En tout, le Comité a finalement assumé la surveillance de quelques 252 recommandations acceptées par le ministre[2] qui se sont au fil du temps soit fusionnées, soit subdivisées.

Tel que l'a décrit le ministre, le Comité de surveillance a servi de « fenêtre » par laquelle le public canadien a pu suivre la mise en œuvre des recommandations acceptées. Au cours de son mandat initial de deux ans, le Comité a produit quatre rapports semestriels pour le ministre, qui les a ensuite rendus publics. Le premier rapport, essentiellement un plan de travail, a été présenté en mars 1998 par l'honorable Willard Estey, qui a ensuite demandé à être relevé du poste de président en raison d'engagements personnels urgents. Le 7 avril, l'honorable John Fraser le remplaçait à titre de président et publiait le *Rapport d'étape – 1998* en novembre de cette année.

---

[1] Rapport préliminaire du Comité de surveillance des changements au sein des Forces canadiennes et du Ministère de la Défense nationale, 31 mars 1998.
[2] *Ibid.*

Celui-ci a été suivi du *Rapport d'étape – 1999* publié en juin 1999, puis du *Rapport final – 1999* publié en décembre 1999.

Dans chacun de ses *Rapports d'étape*, le Comité a structuré le compte rendu sur l'état d'avancement de la mise en œuvre selon huit thèmes précis :

- Transparence et divulgation ;
- Reddition de comptes ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Leadership ;
- Justice militaire ;
- Opérations ;
- Réserves et Cadets ;
- Autres questions.

Du point de vue du Comité, il s'agissait-là du moyen le plus approprié pour composer efficacement avec le chevauchement inévitable des décisions et le fait que certaines recommandations étaient plus essentielles à l'atteinte des objectifs globaux du programme de réforme. Cette structure de compte rendu a aussi facilité l'approche stratégique du Comité en ce qui a trait à l'évaluation des réalisations et des lacunes du processus de mise en œuvre; nous avons ainsi pu formuler au ministre des observations plus utiles concernant les progrès accomplis dans le cadre du programme de réforme.

Sous la rubrique « Transparence », le Comité surveillait 10 recommandations en rapport avec la politique sur les affaires publiques, la publicité, l'accès à l'information, la transmission de renseignements au Parlement, la création d'un bulletin militaire et la transparence en général. Sous la rubrique « Reddition de comptes », le Comité s'est intéressé à 20 recommandations. Celles-ci portaient sur la séparation des responsabilités entre le sous-ministre (SM) et le chef d'état-major de la Défense (CEMD), la résolution des plaintes, la révision des carrières, les mécanismes de réparation, la création d'un poste d'ombudsman et une liberté d'expression individuelle cohérente avec le maintien de l'ordre et de la discipline. Sous la catégorie « Ressources humaines », le Comité s'est penché sur 32 recommandations concernant l'importance capitale de la discipline, l'évaluation du personnel, le contenu des rapports, les normes de recrutement, l'éthique et les valeurs, le processus de sélection et de promotion, les accords contractuels avec les officiers et les militaires du rang, la présélection en vue des déploiements et la diversité raciale.

Le Comité a aussi surveillé 19 recommandations sous le thème du « Leadership » en relation avec les normes, les qualités essentielles, la sélection, la formation, l'évaluation des chefs, l'éducation des officiers, les valeurs et l'éthique ainsi que le perfectionnement professionnel des officiers et des militaires du rang. Le Comité a recommandé une surveillance accrue en ce domaine, car, bien que des progrès aient été réalisés, le Comité n'était pas en mesure de fournir une évaluation finale, un certain nombre d'activités liées au perfectionnement professionnel n'ayant pas été complétées.

Ayant manifesté un intérêt particulier pour les questions relatives à la justice militaire dans ses deux rapports d'étape de 1998 et de 1999, le Comité note avec satisfaction l'adoption de modifications à la *Loi sur la défense nationale* le 1er septembre 1999. En tout, le Comité a examiné 129 recommandations sous le thème « Justice militaire » portant sur les pouvoirs de la police militaire, l'enquête, l'interrogation, la gestion, le système de justice militaire, le Code de discipline militaire, les modifications à la *Loi sur la défense nationale*, le Service national des enquêtes, le rôle des avocats militaires, les cours martiales et l'administration de la justice ainsi que les sanctions en cas d'infractions.

De plus, le Comité a surveillé 84 recommandations regroupées sous la rubrique « Questions opérationnelles ». Ces recommandations portaient sur la doctrine, la chaîne de commandement, l'analyse des missions, le processus de planification opérationnelle, la transmission des ordres, la formation préalable au déploiement militaire dans le cadre des opérations de maintien de la paix, l'état de préparation opérationnelle, les règles d'engagement, le droit des conflits armés, la formation interarmée, le traitement des prisonniers et la tenue à jour des dossiers opérationnels. Le Comité en est venu à la conclusion que « les Forces canadiennes avaient mis à exécution la grande majorité des recommandations opérationnelles émanant des Rapports Young et de la Commission d'enquête sur la Somalie qui relèvent de leur compétence ». Le Comité a tout de même relevé « que la stricte adhésion à la lettre aux recommandations » rendait la formation avant le déploiement un peu longue. On a également relevé certaines questions qui méritent d'être approfondies : les répétitions dans les formations et la tendance à privilégier les activités prévues au détriment de tâches plus pertinentes[3]. Cette observation demeure valable.

Sous la rubrique « Réserves et cadets », le Comité a examiné 36 recommandations portant sur les sous-unités de la milice en poste à l'étranger, les officiers de la milice commandant des opérations à l'étranger, la planification nationale de la mobilisation, la restructuration de la milice, l'équipement et l'administration, la rémunération et les avantages sociaux y compris la révision du système de rémunération des réservistes. Dans la catégorie « Autres », le Comité a considéré 16 recommandations traitant de la politique de défense, de la structure des grades, de la solde et des indemnités, de la qualité de la vie et du système de régiments.

Dans le *Rapport final – 1999,* le Comité avait jugé inutile de revenir sur certains thèmes du programme de réforme déjà abordés dans les *Rapports d'étape*. Le Comité était persuadé que ces commentaires, dorénavant connus du public, avaient été pris en compte par le Ministère sur plusieurs questions importantes, notamment la demande de préciser la définition du concept de reddition des comptes ainsi que la nécessité d'améliorer les communications internes. Le Comité était d'avis que les dirigeants du Ministère et des Forces poursuivaient le programme de réforme en toute bonne foi et que des progrès avaient été réalisés dans presque tous les aspects abordés dans les rapports provenant de l'enquête sur la Somalie, des études Dickson sur la justice miliaire et du rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes de l'ancien ministre de la Défense Doug Young. Le Comité a retenu de façon plus précise les réalisations suivantes :

---

[3] *Rapport final – 1999*, p. 142.

- De nombreuses modifications ont été apportées aux règlements pour rendre le système de justice militaire conforme aux exigences législatives et institutionnelles actuelles ;

- Les procès sommaires, essentiels au maintien de la discipline et de l'ordre militaires, ont été conservés, mais les normes de reddition des comptes et de recours sont désormais beaucoup plus strictes ;

- Sous l'égide du Grand Prévôt des FC, les services de police militaire et d'enquête ont connu une grande amélioration ;

- On a nommé un Ombudsman pour l'ensemble de l'organisation, qui oriente ses opérations selon les directives du ministre ;

- On a institué une Commission des plaintes de la police militaire, ce qui démontre la volonté du Ministère de consolider le mécanisme de reddition de comptes au public ;

- On a mis au point et promu un concept de reddition des comptes qui valorise la nécessité de reconnaître tant les échecs que les réussites, afin que les FC et le MDN puissent tirer des leçons de leurs expériences et s'améliorer constamment ;

- Un Comité d'examen des griefs nommé pour débuter ses opérations en l'an 2000 a promis un renouvellement du système de résolution des plaintes au sein du MDN et des FC ;

- On a mis en œuvre une nouvelle politique en matière d'affaires publiques, qui vise à améliorer la capacité des membres des FC et des employés du Ministère à communiquer avec le public et les médias ;

- Les FC et le MDN ont réfléchi aux notions de moralité et d'éthique, ainsi qu'à la juste place à leur accorder dans les modèles sociaux, comportementaux et militaires contemporains ;

- Un programme de formation visant à prévenir le harcèlement et le racisme a été mis en place pour tout le personnel ;

- On a revu les méthodes d'évaluation du personnel, y compris les cadres; ainsi, on peut mieux distinguer le rendement et le potentiel des membres ;

- Diverses initiatives ont eu des répercussions sur la formation, les cours et le perfectionnement professionnel ;

- Beaucoup de recommandations de la Commission d'enquête sur la Somalie qui touchaient la doctrine et les procédures opérationnelles — notamment la formation avant le déploiement, l'acceptation de la mission et la formation sur le droit des

conflits armés — ont suscité des réflexions et sont devenues des pratiques courantes avant la publication du rapport de la Commission d'enquête ;

- On a modifié les méthodes des comités de promotion et de sélection, de présélection avant les déploiements et d'autres domaines liés à la gestion des ressources humaines en fonction des orientations ministérielles ;

- On a mis en branle des initiatives liées à la qualité de la vie, dont l'ouverture du Centre pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles, démontrant une approche beaucoup plus coordonnée du soin des membres des FC et de ses employés. À cet effet, le Ministère a reçu des fonds additionnels qui lui ont permis d'augmenter les soldes et les avantages, de même que la qualité des logements ; et

- Un bulletin professionnel des FC est en publication depuis l'an 2000. Cette tribune professionnelle favorise les débats sur des questions liées à la défense et à la sécurité, selon des règles très strictes.

Malgré ces changements positifs, le Comité a pu observer certains lacunes sur la façon dont les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale se sont attaqués à la réforme. Cette situation est attribuable à l'absence d'un plan stratégique global visant à assurer la cohérence de la mise en œuvre d'un vaste programme de changements. Le premier rapport du Comité, *Rapport d'étape – 1998*, prévenait le ministre que les activités ministérielles concernant les réserves s'éloignaient des orientations gouvernementales. Selon le Comité, la réalisation des objectifs du programme de réforme nécessitait un virage philosophique déterminant dans la façon de travailler. Ce que les membres ont noté toutefois, et signalé dans le *Rapport d'étape – 1999*, était une « tendance à interpréter la signification et l'intention des recommandations acceptées pour les adapter aux tendances des actions courantes ou pour tenir compte des contraintes supposées pour réaliser le changement[4] ». Le Comité s'est dit inquiet de constater que même si l'on reconnaissait généralement la nécessité du programme et du soutien à lui accorder, certaines personnes, dont certaines parmi la haute direction des FC et du MDN, ne le considéraient pas comme faisant partie des priorités. Il s'agissait plutôt d'une tâche à accomplir que de nouvelles valeurs à intégrer et à vivre. Dans l'esprit du Comité, un changement de culture fait appel à un ajustement des attitudes et à un renforcement constant, pourtant il a souvent entendu la « nouvelle culture » décrite surtout comme un apprentissage des méthodes de gestion avec des ressources réduites. Les responsables de la formation des officiers n'ont pas reconnu d'emblée le lien entre le concept d'institution « intelligente » et la nécessité de changer le contenu des cours[5].

Les commentaires exprimés dans ses *Rapports d'étape* concernant la difficulté à effectuer un changement culturel et la nécessité de mettre en place les mécanismes pour y arriver reflétaient la conclusion à laquelle était arrivé le Comité à l'effet que le MDN et les FC n'avaient pas été suffisamment « stratégiques » dans la gestion du programme de réforme. Le Comité comparait cette situation au fait de mettre la « charrue » (les activités) avant les « bœufs » (les concepts); certes, les autorités ont ainsi mis à exécution bon nombre de recommandations, mais elles n'ont pas su donner une vision claire des résultats attendus du programme de réforme. Le Comité a

[4] *Rapport d'étape – 1999*, p. 1.
[5] *Rapport final – 1999*, p. 7.

remarqué que l'approche du Ministère envers la réforme semblait résulter des orientations données par le gouvernement. Le Ministère et les FC ont été mandatés pour mettre en œuvre des centaines de recommandations provenant de diverses sources, sur une période de deux ans. Ils se sont alors attaqués à l'exécution de recommandations isolées comme une série de tâches tactiques, les considérant chacune comme un objectif particulier, élaborant un plan d'action et un échéancier de mise en œuvre de la recommandation, puis « cochant la case » lorsqu'elle était exécutée. Les communications publiques liées au programme de réforme dans diverses publications du MDN et des FC reflétaient cette approche : des tableaux, des pourcentages et des diagrammes à barres montrant l'état d'avancement des travaux liés aux recommandations. Ainsi, le pourcentage enregistré est devenu le barème de la réforme. Or, si on les avait considérées dans leur ensemble, on aurait pu se servir des nombreuses décisions ministérielles comme d'un défi pour reconnaître la vision stratégique sous-jacente, et formuler un plan de mise en œuvre cohérent qui aurait permis de concrétiser l'intention. En termes simples, l'équipe de la Défense a appliqué des solutions tactiques pour régler des problèmes qu'elle a considérés comme étant tactiques. Tout au long de son mandat, le Comité a voulu mettre en relief l'aspect stratégique du programme de réforme, un défi qui appelait des solutions stratégiques.

Deux exemples évoquent avec une éloquence particulière le manque de vision de l'approche tactique de la réforme — peu importe le zèle qu'on déploie à la mettre en œuvre — par rapport aux conséquences profondes de l'orientation originelle : la restructuration des Réserves et un corps d'officiers diplômés. La restructuration des Réserves reste le seul domaine d'importance pour lequel le Comité n'a pu rapporter des progrès satisfaisants. Dans ses *Rapports d'étape* de 1998 et 1999, le Comité de surveillance a formulé des critiques particulièrement virulentes envers la mise en œuvre des réformes visant la mobilisation et la restructuration de la Milice ou Réserve des Forces terrestres. La majorité des décisions ministérielles qui devaient modeler cette action n'ont pas été mises à exécution. En fait, il semble qu'on ait complètement abandonné nombre des principes fondamentaux de la restructuration, qui visaient avant tout la Milice. Le lien entre la politique du gouvernement et les activités de mise en œuvre qui avaient commencé à se disloquer à l'automne 1997 entraînaient conséquemment en 1999 une Milice *in extremis* (voir l'Annexe C pour un bref historique relatant le déclin de la Milice).

Comme l'a fait remarquer le professeur Jack Granatstein, le refus par le quartier général de la Défense d'attribuer à la Milice un rôle clairement défini en ce qui regarde la mobilisation a précipité ce qui allait devenir les « pires relations entre les Forces régulières et celles de la Réserve qu'ait connues l'histoire militaire du Canada[6] ». Le fait qu'au milieu des années 1990 le personnel de la Milice constituait environ 20 p. 100 en moyenne des contingents déployés dans l'ancienne Yougoslavie était au centre des préoccupations. Lors de l'opération de la poche de Medak en 1993, le personnel de la Milice constituait près de la moitié des effectifs du 2e Bataillon de la Princess Patricia's Canadian Light Infantry. Même si ces activités visant à compléter les effectifs de la Force régulière donnaient à la Milice un rôle méritoire, elles avaient aussi pour conséquence de siphonner les ressources financières et matérielles des unités qui étaient la source réelle des troupes d'appoint elles-mêmes. Un bon nombre d'observateurs clairvoyants, bien que très impressionnés par la performance des réservistes qui allaient compléter les effectifs de la Force régulière, ont fait ressortir à juste titre que la baisse constante

[6] J.L. Granatstein, « En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre », *Revue militaire canadienne*, Vol. 3, N° 2, été 2002, p. 7.

du nombre de soldats de la Milice dans les unités ne pouvait que finir par assécher la source d'effectifs suppléants. Cette situation aurait des répercussions graves non seulement sur la Milice, mais aussi sur la capacité pour la Force régulière à répondre aux besoins en matière de déploiement à l'étranger. Il devenait également évident que l'augmentation n'était que le revers de la médaille de la production de réservistes – l'autre étant la mobilisation, rôle qui avait été précisément prescrit pour la Milice dans le *Livre blanc sur la défense de 1994*[7].

En 1995, la situation était devenue tellement insoutenable que le ministre de la Défense, David Collenette créait la Commission spéciale de restructuration de la Réserve (CSRR) sous la présidence du très honorable Brian Dickson, un ancien juge en chef de la Cour suprême du Canada. La publication du Rapport de la CSRR, qui recommandait que soit reconnu le rôle de la Milice concernant la mobilisation ne permit pas d'apaiser la hargne. Les effectifs militaires de la Force régulière continuèrent d'affirmer qu'il y avait une armée constituée de deux composantes, la Force régulière et la Réserve, et que le rôle premier de la Milice était l'augmentation en vue de combler les besoins des unités régulières. Les réservistes ripostaient pour leur part que le principal rôle de la Milice était de fournir un cadre pour la mobilisation, une base sur laquelle pouvait se fonder une armée aux effectifs accrus. Dans son rapport, la CSRR considérait comme vital le rôle d'apport d'effectifs supplémentaires, mais elle fut choquée de découvrir l'absence totale de planification détaillée pour les phases III ou IV de la mobilisation, selon ce qui était prévu dans le *Livre blanc sur la défense de 1994*. Tout en observant que le fait de ne pas disposer de plan de mobilisation nationale en cas d'une guerre mondiale d'envergure « semblait très imprudent », la CSRR ajoutait que les Phases III et IV devaient « prévoir clairement les rôles définis pour la Milice en tant que base du recrutement, de la formation et de la mise à la disposition d'unités déjà constituées ». La Commission recommandait également de donner comme tâche à la Milice de fournir des sous-unités déjà constituées pour des missions outre-mer[8].

Le gouvernement a adopté la vaste majorité des recommandations de la CSRR (36 sur 41), mais les quartiers généraux de l'Armée de terre n'ont fait aucune planification sérieuse de la mobilisation. Ils ont plutôt commencé à vérifier la viabilité des unités de la Milice, action, qui, même si elle était bien intentionnée, n'était pas utile parce que les motifs de la non-viabilité résultaient souvent directement de facteurs hors du contrôle des unités[9]. Au printemps 1999, alors que les effectifs de la Milice s'affaissaient aux environs de 11 000 membres, le commandant de l'Armée de terre agissant aussi au nom de la Force totale opta pour une redéfinition du rôle des unités de la Milice dans des spécialités telles que le soutien logistique au combat, les affaires publiques et le renseignement. On postulait même que 70 p. 100 des effectifs de la Milice rempliraient des rôles non traditionnels, alors que seulement 30 p. 100 combleraient

[7] J.L. Granatstein, *Canada's Army: Waging War and Keeping the Peace*, Toronto: University Press, 2002, p. 388-389.

[8] Granatstein, *Canada's Army*, p. 390 et « *À la quête de…* », p. 7.

[9] Voir *Au service de la nation :Citoyens soldats du Canada pour le XXI^e siècle – Rapport présenté au ministre de la Défense nationale l'honorable Art Eggleton*, en date du 19 mai 2000 (aussi appelé *Rapport Fraser)*, en particulier la Recommandation #1 portant sur le recrutement, la formation, l'administration et la solde.

des rôles traditionnels dans l'infanterie, les blindés et l'artillerie[10]. Ces propositions de structure, auxquelles s'opposaient de nombreux membres de la collectivité de la Réserve, lancèrent une controverse intensément rancunière qui a miné la confiance entre la Force de réserve et la Force régulière. En avril 1999, les consultations entre la grande collectivité de la Réserve et l'Armée de terre étaient rompues.

En novembre 1999, le nouveau ministre de la Défense nationale, Art Eggleton, demandait au président du Comité de surveillance, qui avait déjà produit des rapports sur la restructuration des Réserves dans le cadre de son mandat, de le conseiller à propos de la façon de résoudre l'impasse touchant la restructuration de la réserve de la Force terrestre (RRFT). Cette demande s'inscrivait dans une démarche logique, le Comité ayant déjà émis le commentaire suivant en juin dans son *Rapport d'étape – 1999 :*

> *« Les Réserves jouent trois rôles fondamentaux au sein des Forces canadiennes : elles sont la base de la mobilisation nationale; elles servent de renfort à la Force régulière; elles représentent le lien entre le domaine militaire et la communauté. Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs. Le maintien du lien avec la communauté, par exemple, est un outil essentiel pour aider les Réserves à atteindre leur objectif ultime de mobilisation nationale, par le recrutement, la formation et le maintien d'un niveau de préparation opérationnelle adéquat. ...*
>
> *Certes, il est difficile d'isoler les trois rôles des Réserves; cependant, si on ne concentre pas tous les efforts sur leur rôle de mobilisation nationale, les Réserves, en particulier, continueront d'être à la merci des priorités établies par les Forces régulières, et la base opérationnelle qui leur permettrait de prendre de l'expansion continuera de s'amenuiser* [11] *».*

En conséquence, un Comité de surveillance reconstitué formé de Bevis Dewar et de David Bercuson sous la présidence de l'honorable John Fraser était mandaté pour « continuer à surveiller la mise en œuvre des réformes principalement dans les secteurs du leadership et des Réserves[12] ». Il demandait aussi au président « de veiller personnellement à ce que le Comité

---

[10] Le commandant de l'Armée de terre a peut-être voulu imiter la Réserve de l'Armée de terre des États-Unis (USAR), qui se compose d'environ 54 p. 100 de soutien logistique du combat, 18 p. 100 de soutien au combat, 27 p. 100 d'expansion pour la mobilisation et seulement 1 p. 100 d'unités de combat. La USAR fournit 97 p. 100 des effectifs des groupes des affaires civiles de l'Armée de terre, 89 p. 100 pour les opérations psychologiques (OPSPSY), 72 p. 100 des groupes d'affaires publiques, et 70 p. 100 des hôpitaux. Ce qu'il n'a peut-être pas compris, c'est que les autorités de l'Armée de terre américaine ont intentionnellement placé les unités non liées au combat dans la USAR de sorte que la Force régulière ne puisse être déployée sans que le Président ne fasse appel aux Réserves, ce qui signifie qu'il doit avoir l'appui de la population. L'application d'une politique si subtile par opposition à un raisonnement militaire est possible, évidemment, uniquement parce que l'Armée de terre américaine a une autre Réserve dans la Garde nationale. La Garde nationale fournit à l'Armée de terre américaine 44 p. 100 de ses divisions de combat, 56 p. 100 de ses bataillons blindés, 70 p. 100 de son artillerie de campagne, 49 p. 100 de son artillerie antiaérienne et 41 p. 100 des régiments de génie du combat. Au Canada, il n'y a qu'une Réserve de l'Armée de terre.

[11] *Rapport d'étape – 1999*, p. 104.

[12] Lettre de l'honorable Arthur C. Eggleton à l'honorable John A. Fraser, en date du 17 novembre 1999.

révise le processus de restructuration de la réserve de la force terrestre (RRFT) et de lui faire part de ses conseils sur ce sujet[13] ».

En réponse à cette demande du ministre, le Comité a soumis un rapport d'étape sous forme de lettre le 30 mars 2000 (voir l'Annexe D). Après consultation à l'échelle des secteurs et à l'échelle nationale auprès des officiers de la Force régulière et de la Réserve, des militaires du rang, de membres honorifiques et d'autres intervenants de la collectivité de la Réserve, un rapport officiel a été soumis le 19 mai 2000 : *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXIe siècle – Rapport présenté au ministre de la Défense nationale l'honorable Art Eggleton.* Le *Rapport Fraser*, comme on a fini par l'appeler, formulait dix recommandations pour corriger le manque de progrès faits en vue de résoudre les problèmes chroniques de la Milice. Toutes ont été acceptées par le ministre qui a alors procédé à la nomination du lieutenant-général M.K. Jeffery à titre de conseiller spécial du chef d'état-major de la Défense (CEMD) afin de trouver un terrain d'entente pour faire avancer les intervenants de la Réserve dans le processus de restructuration de la Réserve de la Force terrestre[14]. Le lgén Jeffery a immédiatement rétabli le Groupe de travail consultatif du commandement afin de l'aider à élaborer le Plan stratégique de la RRFT, qui a permis d'orienter les activités ministérielles et les activités des FC conformément aux recommandations du *Rapport Fraser*. Jeffery a ensuite été nommé chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT).

Dans son Énoncé de politique rendu public le 6 octobre 2000, le ministre réaffirmait la politique gouvernementale de mise en œuvre de la RRFT. « Les unités de la Réserve de l'Armée de terre ont comme principal mandat de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire en cas de besoin. Telle est la raison d'être de la Force de Réserve, qui peut ainsi laisser sa marque dans les différentes collectivités canadiennes. », affirmait alors le ministre de la Défense. Il ajoutait également que le *Rapport Fraser* et le Plan stratégique de restructuration des Forces [sic] terrestres publié en septembre 2000 constituaient « la clé de la réussite ». Les dix recommandations du *Rapport Fraser* devaient servir de plan directeur du gouvernement pour la RRFT et le plan Jeffery devait être « le premier pas vers leur mise en œuvre ». Le plan stratégique devait plus précisément proposer des solutions à certains problèmes soulevés dans le *Rapport Fraser* concernant la Milice. Il devait aussi constituer « le fondement des politiques à venir, dont la teneur serait adaptée aux conditions de vie de nos citoyens soldats à temps partiel ». Voici ce qu'indiquait le ministre :

> *« C'est que nous avons besoin de ces derniers comme jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale. La Réserve représente le cadre qui nous permettra d'augmenter l'effectif militaire si nous sommes contraints de mobiliser nos forces ou de fournir des renforts individuels ou collectifs pour des opérations de soutien de la paix, et si nous voulons maintenir une représentation militaire dans les différentes villes du pays. Le plan stratégique, auquel viennent s'ajouter certaines initiatives que j'ai prises, vise à orienter la Réserve des FC de façon qu'elle soit*

[13] *Ibid.*
[14] M.K. Jeffery a été nommé le 4 mai 2000. *Plan stratégique de restructuration de la réserve de la force terrestre*, septembre 2000.

> *saine sur le plan opérationnel, tout en restant capable de promouvoir le civisme et d'intervenir dans les régions en cas d'urgence*[15]».

Le ministre annonçait également la nomination de l'honorable John Fraser et du major-général (retraité) Reginald Lewis pour surveiller la RRFT.

La mise en œuvre de la RRFT conformément au Plan stratégique comportait deux phases. La Phase I devait être financée à même les ressources existantes et visait à stabiliser la Réserve de l'Armée de terre de même qu'à porter l'effectif à 15 500 membres d'ici la fin de mars 2003. Quant à la Phase II, elle devait être financée grâce à des ressources additionnelles et visait à porter l'effectif à 18 500 membres d'ici mars 2006.

Subséquemment, le Comité a été chargé de surveiller la mise en œuvre des recommandations du *Rapport Fraser* et les deux phases du Plan stratégique, avec l'aide du major-général Lewis.

Conformément à son nouveau mandat de poursuite de la surveillance, le Comité a présenté le 17 janvier 2001 son premier rapport trimestriel sur la mise en œuvre de l'Énoncé de politique du ministre publié le 6 octobre 2000. Un deuxième rapport trimestriel sur la RRFT a suivi le 11 mai 2001. À la suite de vastes consultations sur le terrain à Calgary, Toronto, Gagetown et Montréal entre mars et octobre 2001, le Comité a produit un document plus exhaustif en février 2001, le *Rapport d'étape I* sur la RRFT.

Au cours de la même période, dans le cadre de son mandat de surveiller le perfectionnement professionnel, le leadership et l'éducation des membres des FC, le Comité a tenu 14 réunions officielles avec des fonctionnaires du MDN tout au long de l'année 2001 et au début de 2002. Dans six lettres distinctes adressées au ministre, des commentaires additionnels ont été formulés sur le perfectionnement professionnel des officiers, le Modèle amélioré de leadership et l'Académie canadienne de la Défense.

En juin 2003, à l'issue d'autres consultations avec les groupes-brigades de la Milice à Ottawa, London, Winnipeg et Calgary ainsi que d'une réunion sur l'éducation avec le CEMD et son état-major, le Comité a présenté son *Rapport d'étape II* sur la RRFT[16] et sur le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership.

Le présent *Rapport final* traitera également de la RRFT ainsi que du perfectionnement professionnel, de l'éducation et du leadership.

---

[15] Voir l'Énoncé au complet à l'Annexe E.

[16] Pour une chronologie détaillée de la RRFT, voir l'Annexe F.

RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE

Dans la présente section, le Comité formule ses observations finales sur la mise en œuvre des recommandations du *Rapport Fraser* acceptées par le ministre à titre de plan directeur de la RRFT. Dans l'ensemble ces observations reflètent le dialogue sans inhibition et la candeur qui caractérisent les nombreuses consultations qui ont eu lieu auprès des officiers supérieurs ainsi qu'auprès des militaires du rang des brigades de la Milice et des unités réparties à la grandeur du Canada. Le Comité offre ainsi un point de vue sans équivalent, qui ne peut provenir que de l'extérieur de la chaîne de commandement. L'approche adoptée par le Comité respecte en outre la philosophie épousée par le président en septembre 1998 :

> L'Armée de terre ne doit pas se sentir menacée par le Comité de surveillance. Nous voulons le succès du militaire. L'Armée peut utiliser le Comité de surveillance, ou tout autre véhicule, pour montrer au gouvernement et à la population canadienne qu'elle fait du bon travail. Dans un tel cas, la triade ministère-public-armée s'en trouvera facilitée. En fait, ce type de surveillance indépendante est le genre de mécanisme que l'Armée peut utiliser pour ajouter de la crédibilité à ses préoccupations qui connaissent présentement une période de changement.[17]

Comme il faut s'y attendre, les difficultés surgissent souvent de menus détails, et le Comité n'a eu de cesse de déployer tous les efforts possibles pour les découvrir dans sa recherche de la vérité. Ce faisant, il a acquis une solide connaissance des problèmes, petits et grands, qui continuent d'entraver la revitalisation de la Réserve de l'Armée de terre.

ADMINISTRATION

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #1: Des mesures devraient être prises et annoncées afin de régler les problèmes chroniques dans l'administration du système des réserves.

[17] Notes pour une allocution de l'honorable John A. Fraser, septembre 1998.

- Recrutement : il faudrait donner plus de souplesse et de pouvoir aux autorités locales de la réserve, pour qu'elles puissent concevoir une publicité adaptée aux conditions et aux besoins locaux et capables d'atteindre les groupes locaux visés.
- Enrôlement : il faudrait simplifier et alléger le processus d'enrôlement et permettre l'enrôlement conditionnel.
- Formation : il faudrait établir des normes à atteindre pour les niveaux de qualification, et donner aux commandants locaux la responsabilité de les appliquer. Il faudrait accepter une équivalence civile aux cours du MDN lorsque c'est possible. Il faudrait permettre une formation plus importante au niveau des unités et faciliter cette formation à l'aide de matériel et d'équipement didactiques (incluant la formation automatisée). Là où la centralisation de la formation est essentielle, la formation devrait être prévue en fonction de la disponibilité des réservistes; il faudrait ne pas annuler les cours une fois l'horaire déterminé.
- Administration : il faudrait libérer les unités locales et leurs commandants du fardeau que constitue toute la paperasserie administrative.
- Rémunération : il faudrait éliminer les irritants qui restent dans le processus de rémunération.

SITUATION

Dans le *Rapport d'étape II* publié en juin 2003, le Comité indiquait que le processus d'enrôlement constituait le principal problème touchant le recrutement des réservistes. Comme les consultations ont permis de le constater, la Milice n'a aucun problème à attirer des citoyens canadiens pour servir la nation à temps partiel, avec des périodes de service consacrées aux déploiements outre-mer. Le problème du maintien des effectifs de la Réserve n'est pas lié à la capacité d'attirer des recrues – dont un bon nombre sont refusées – mais principalement à la question de l'enrôlement. Le Comité conclut que, dans une grande mesure, ce problème se réduit à une question d'attitude et de volonté – s'il y avait une volonté réelle, le problème pourrait être réglé.

Le Comité a aussi constaté que l'examen médical centralisé demeure une pierre d'achoppement majeure du processus d'enrôlement. Une communication du Bureau du juge-avocat général indiquait qu'il fallait que chaque dossier médical soit révisé et approuvé de façon centralisée pour s'assurer que tout citoyen canadien soit « traité équitablement partout au pays[18] ». Le Comité est d'avis que cette pratique, qui pourrait difficilement être défendue en cas d'urgence ou de guerre, pourrait être améliorée en décentralisant l'examen médical pour le confier à des médecins ou des cliniques médicales civils. Le Comité a également noté que la recommandation du commandant de l'Armée de terre datée du 19 novembre 2001[19] de rationaliser l'étape de l'évaluation médicale dans le processus d'enrôlement n'a pas été acceptée. Le SMA (RH-Mil) a

[18] Juge-avocat général 1000-23 (JAG), 6 mai 2003.

[19] Le 19 novembre 2001, le Commandant de l'Armée de terre a transmis une lettre à l'organisation responsable de l'administration du personnel des FC, le SMA (RH-Mil), contenant de recommandations précises sur la façon de rationaliser le processus d'enrôlement afin de « faire passer à aussi peu que trois (3) jours le processus d'enrôlement du Groupe de recrutement des FC qui s'étend actuellement sur 21 jours ».

refusé d'approuver l'enrôlement conditionnel au motif que celui-ci « entraîne un risque inutile pour le public » en raison de l'absence « d'un examen de niveau raisonnable[20] ». Le Comité croit néanmoins que cette question ne doit pas être abandonnée. En ce qui concerne ces deux questions, l'examen médical et l'enrôlement conditionnel, le chef de l'Armée n'a pas d'autorité pour instituer lui-même ce genre de changement.

Le Comité relève que des plans ont été faits en vue de l'intégration du système de rémunération de la Force de réserve dans le système de rémunération de la Force régulière. Il note également que des travaux doivent débuter en 2003-2004 dans le but d'examiner la façon dont les services de rémunération et d'administration du personnel sont dispensés aux Réserves. À l'issue de cette analyse, les étapes et les échéances seront établies.

Le Comité s'est aussi senti obligé de souligner dans le *Rapport d'étape II*, et il tient à le répéter, que la seule véritable différence entre un membre de la Force régulière et un réserviste est le temps d'entraînement, et que le temps de service n'est pas aussi crucial que le temps d'entraînement durant les opérations ou en temps de guerre. Le fait d'appartenir à la Force régulière ne fait pas nécessairement d'une personne un expert de la profession des armes. En fait, de nombreux observateurs diraient qu'une part beaucoup trop importante du service régulier est consacrée à des questions qui n'ont strictement rien à voir avec l'emploi de la force des armes dans des scénarios stratégiques, opérationnels et tactiques. La grande force de la Réserve de l'Armée de terre est qu'elle est orientée sur les capacités opérationnelles : la majorité des réservistes s'y joignent non pas pour pousser le crayon dans un bureau, mais pour pratiquer la profession des armes dans des exercices de tir extérieurs, des exercices de combat et des opérations, si possible. Ils veulent et ils devraient recevoir ce type d'instruction militaire « difficile » au manège militaire de leur unité ou le plus près possible de leur unité d'appartenance les soirs de rassemblement et les fins de semaine. Le résultat, qui est réalisable, serait une Milice orientée vers l'avant-garde capable d'alimenter de façon substantielle des formations de défense territoriale et des corps expéditionnaires. Il est possible qu'il n'y ait pas de vision plus convaincante ni plus puissante que celle d'une Armée que l'on voit émerger de la population – et que lorsque les gens la voient, ils se voient eux-mêmes. Il y a donc une très bonne raison de faire la promotion du service à temps partiel dans la Milice comme une vocation qui est en soi honorable et souhaitable.

Le 3 avril 2003, le ministre de la Défense nationale, l'honorable John McCallum, a annoncé le début de la Phase II de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT), conformément à l'Énoncé de politique du gouvernement du 6 octobre 2000[21] . La Phase II de la RRFT permettra d'obtenir le financement nécessaire pour accroître le nombre de réservistes de

---

[20] 5671 (DBRHM) lettre du SMA (RH-Mil) au CEMAT, datée du 8 février 2002.

[21] *Hansard*, Numéro 084, 2003-04-03. Le 9 avril 2003, devant le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), il a déclaré qu'il était sérieux à propos de la Réserve et que la Phase II de la RRFT serait financée à même les sommes supplémentaires obtenues. Il a également indiqué que « cette deuxième phase a fait l'objet de longues discussions, mais elle n'avait pas encore été financée en dépit des vœux en ce sens exprimés par le gouvernement. » Devant le même Comité, le ministre a ajouté que le gouvernement souhaitait accroître le rôle des réserves en ce qui a trait à la défense de la patrie et à la protection du pays contre les menaces terroristes. Comme il a dit, « à mon avis, c'est là un rôle naturel pour les réserves car il y a des unités de réservistes un peu partout au pays, notamment dans un grand nombre de petites villes. Nous sommes déterminés à aller de l'avant. » Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, témoignage numéro 21, mercredi 9 avril 2003.

l'Armée de terre de 750 durant l'exercice 2003-2004 et d'un autre 750 en 2004-2005. L'objectif global, dans les limites des contraintes touchant les ressources, est de porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre (la Milice) à 18 500 réservistes. Des sommes additionnelles seront réservées pour répondre aux besoins en équipement associés aux nouvelles capacités de la Réserve de l'Armée de terre. Le 13 mai 2003, le ministre a répété que la « RRFT était un projet crucial et qu'il restait convaincu que la Phase II allait permettre à la Réserve de l'Armée de terre de demeurer une institution nationale et de transformer son potentiel opérationnel afin de répondre aux besoins du Canada au XXI[e] siècle[22] ». Après avoir promis au Comité de surveillance le 9 juin qu'il ne souhaitait pas que le *Rapport d'étape II* dorme sur une tablette, le ministre a publié une directive d'assignation des tâches au Ministère afin d'en assurer la réalisation complète.

Observations

Le désir du ministre de veiller à ce que des mesures ministérielles positives soient prises au sein du Ministère et des FC afin de corriger les lacunes soulignées dans le *Rapport d'étape II* était un facteur d'encouragement pour le Comité.

Le Bureau de gestion de projet de la RRFT (BGP/RRFT) s'apprête à produire une directive concernant l'exécution de la Phase II de la RRFT. Une version préliminaire a été transmise aux secteurs de la Force terrestre aux fins d'obtenir leurs commentaires et doit être présentée au Groupe de travail sur la Réserve de la Force terrestre les 16 et 17 septembre 2003. Par la suite, le document sera soumis au Groupe consultatif sur la Réserve de l'Armée de terre le 4 octobre avant sa présentation pour l'approbation finale et la signature par le Groupe consultatif du commandement (GCC) le 5 octobre 2003.

Le Comité s'en tient à la position prise dans le *Rapport d'étape II* à savoir que l'enrôlement est le plus important problème en ce qui a trait au recrutement pour la Réserve de l'Armée de terre. Le recrutement a toujours été et demeure l'élément vital de la Milice. Dans une lettre adressée au SMA (RH-Mil) le 3 mai 2002 sur la question du recrutement pour la Réserve de l'Armée de terre, le CEMAT demande instamment que « le processus de recrutement soit amélioré afin de minimiser l'attrition avant l'enrôlement » tout en prévenant « qu'à moins que le processus d'enrôlement pour ceux qui veulent se joindre à la Réserve de l'Armée de terre ne se compare favorablement aux processus de dotation plus rapides, nous ne pourrons pas atteindre les objectifs de croissance de la Phase II de la RRFT ». Le problème, c'est que la majorité des étudiants qui souhaitent se joindre à la Réserve cherchent un emploi d'été et qu'ils peuvent être attirés par d'autres employeurs dont le processus est plus rapide. Le Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC) prétend que le recrutement pour les FC se compare favorablement avec celui d'autres ministères gouvernementaux, qui bien qu'il ne soit pas totalement satisfaisant, est tout de même juste. Affirmant qu'il croit « qu'il est encore possible d'accélérer le processus d'enrôlement pour la Réserve de l'Armée de terre », le CEMAT a fait plusieurs recommandations précises, notamment : ouvrir les centres de recrutement les fins de semaine et les soirs pour répondre aux besoins des clients; déléguer l'autorité d'approbation médicale; accélérer les tests d'aptitude et la vérification des états de services précédents; et instituer un

[22] Lettre de l'honorable John McCallum à l'honorable John A. Fraser, 13 mai 2003.

traitement centralisé. Il a ajouté que même si des efforts importants étaient consentis afin que le processus pour les candidats « sans problème » se déroule en 21 jours, il était porté à croire que très peu de jeunes Canadiens satisfaisaient cette norme. Il concluait en mentionnant que si des améliorations importantes n'étaient pas apportées au recrutement, la Réserve de l'Armée de terre serait altérée et que l'Armée dans son ensemble en subirait les conséquences[23].

Une partie du problème vient du fait que le GRFC s'occupe principalement d'attirer et de former des soldats à temps plein pour la Force régulière. Ce n'est pas la faute du GRFC puisque son énoncé de mission indique :

> En soutien aux objectifs de changement et aux tâches de défense attribués au SMA (RH-Mil), la mission du GRFC est de soutenir la capacité opérationnelle des FC par le recrutement et l'instruction de base du personnel de la Force régulière et de voir aux opérations liées au personnel pour la Première réserve et pour le Cadre des instructeurs de cadets.

En conséquence, même si les réservistes constituent 42 p. 100 de la clientèle du GRFC, comparativement à 40 p. 100 pour la Force régulière, ils ne reçoivent pas les mêmes services que cette dernière. Selon le processus d'enrôlement de la Réserve, il incombe à la Réserve de réunir les demandes d'emploi pour les recrues potentielles. La responsabilité du GRFC se limite à recevoir les demandes d'emploi, puis à organiser des entrevues, des tests d'aptitudes, des examens médicaux, des vérifications approfondies de la fiabilité et des tests d'aptitudes physiques. Le GRFC dit que ceci peut prendre de 15 à 21 jours. Si tel est le cas, c'est encourageant, mais nous recevons régulièrement des rapports de la part d'officiers et de militaires du rang contredisant cette prétention. Comme on peut s'y attendre dans le cadre d'un processus ainsi séparé, les problèmes sont inévitables[24]. Il est clair que les Réserves ne sont pas des clients plus satisfaits que l'est le CEMAT. Alors que les Réserves comptent le temps depuis « l'intention de joindre » jusqu'à « la prestation de serment », le GRFC compte le temps en termes de « jours de travail ». Le GRFC ne semble pas non plus tenir de statistiques sur le nombre de candidats qui abandonnent tout simplement pendant la période d'attente avant de se joindre à la Réserve (l'attrition avant l'enrôlement dont parle le CEMAT). Les tests d'aptitude et peut-être les vérifications approfondies de la fiabilité semblent aussi grandement orientés vers le placement de soldats réguliers plutôt que pour des soldats à temps partiel. En outre, le processus d'enrôlement en général semble plus prudent que naturel pour une force de combat. Du point de vue du Comité, en particulier à la lumière des exigences potentielles pour la mobilisation, les FC devraient davantage apprendre à gérer le risque plutôt que de tenter de l'éviter. Après tout, l'objectif est d'enrôler des soldats, non de placer des obstacles sur leur chemin. Par ailleurs, un système de recrutement et d'enrôlement pour les militaires devrait pouvoir fonctionner de façon expéditive. En cas d'urgence nationale, le temps présentement nécessaire pour recruter et enrôler un soldat ne serait ni dans l'intérêt du public ni toléré.

---

[23] Lettre du CEMAT au SMA (RH-Mil), 3 mai 2002. Il s'agissait de la deuxième lettre sur le recrutement envoyée par le CEMAT au SMA (RH-Mil); la première avait été envoyée le 19 novembre 2001.

[24] Des suggestions ont été formulées à l'effet de rendre les Réserves responsables de tous les aspects de leur recrutement, mais ce ne serait réalisable que si on leur donnait tous les outils nécessaires aux plans administratif, financier et décisionnel. L'alternative, soit de rendre le GRFC responsable de l'ensemble du processus, ne serait pas dans le meilleur intérêt des Réserves. Peu importe les mesures prises, il faudra pour corriger le système procéder à une étude sérieuse de la dotation.

MOBILISATION, CONTINUITÉ HISTORIQUE ET PRÉSENCE DANS LA COMMUNAUTÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #2: Reconnaître la légitimité des étapes 3 et 4 de la mobilisation comme faisant partie du processus de planification, ainsi que la nécessité que la structure des réserves puisse la soutenir. Préparer un plan national de mobilisation en tant que fondement pour la restructuration. Ces recommandations cadrent avec le *Livre blanc sur la Défense* de 1994 et les recommandations de la CSRR, et permettront de garantir aux réservistes qu'ils ont un rôle autre que servir de renfort aux opérations courantes.

Recommandation Fraser #3: Fournir un aperçu général des rôles proposés pour les réserves, y compris une introduction aux rôles non traditionnels. Expliquer en termes logiques pourquoi ces changements sont nécessaires en vertu des conditions actuelles et futures. Garantir que la plupart des unités de combat seront conservées, même si certains changements s'avéreront nécessaires pour leur assurer une taille convenable (p. ex. : regroupement tactique de certaines unités tout en conservant leurs emblèmes traditionnels).

SITUATION

Le rôle de la Réserve de l'Armée de terre a été énoncé de façon claire et fort satisfaisante :

> *« Au sein de l'Armée de terre, la Réserve (Milice) fournit le cadre de la mobilisation, sert de lien entre l'Armée de terre et les Canadiens et permet le renforcement dans les Forces canadiennes. [Par « renforcement », on entend la mise à disposition de capacités supplémentaires (profondeur) et complémentaires (diversité)]* [25] ».

Une fois encore, comme il l'a fait dans son *Rapport d'étape II*, le Comité souhaite exprimer au Bureau de gestion de projet (BGP) de la RRFT toute son appréciation et son respect pour la production de la première ébauche détaillée d'un plan de mobilisation des forces. Ce plan énonce

---

[25] 1901-6-1 (CEMD) Directive de planification d'état-major 010/02 *Mission et tâches de la Réserve de l'Armée de terre*, 15 août 2002, p. 3. Cet énoncé de rôle a été approuvé dans le document du CEMD du 11 juin 2002 – *Rôle de la Réserve de l'Armée de terre*. Ce rôle cadre avec celui défini dans l'Énoncé de politique du gouvernement du Canada du 6 octobre 2000.

les missions primaires et secondaires de chacune des unités de la Réserve de l'Armée de terre au Canada, jusqu'au troisième seuil des quatre seuils de mobilisation soulignés dans le *Livre blanc sur la Défense de 1994* (voir page 19). Décrit comme les « fondations sur lesquelles on pourra bâtir », ce plan représente des progrès concrets vers la réalisation des recommandations de 1995 de la CSRR, soit « que la définition des étapes 3 et 4 de la mobilisation soit immédiatement modifiée de façon à préciser les rôles de la Réserve, en particulier la Milice, à savoir que sa fonction principale consiste à recruter, former et fournir des unités constituées ». En attribuant des missions et tâches précises pour la mobilisation d'environ 40 000 citoyens soldats en cas d'urgence, ce plan va également permettre d'une certaine façon de répondre aux exigences de l'après 11 septembre en matière de défense territoriale. L'Armée de terre a également fait des progrès substantiels en vue de la revitalisation de sa Réserve en ce qui a trait aux missions de défense et aux déploiements à l'étranger. Le 4 novembre 2002, le colonel P.J. Atkinson, commandant de la Force opérationnelle en Bosnie-Herzégovine, a fait état de l'excellent rendement de la première compagnie mixte de la Réserve (CMR) déployée comme élément d'un groupement tactique régulier de l'Armée de terre[26]. Dans son évaluation de cette CMR, désignée comme la Compagnie D du 1er Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (1 PPCLI), il a déclaré [traduction] : « La Compagnie D a livré la marchandise. Elle n'est pas le membre faible du groupement tactique. » Il a ajouté que le commandant de la Division multinationale (sud-ouest) (DMN SO) s'était dit très satisfait du travail de la compagnie. Après trois visites à la CMR, le colonel Atkinson a affirmé que si ce n'était des titres d'unités inscrits sur les épaulettes des uniformes, il n'aurait pas été en mesure de distinguer les membres de la compagnie du reste du groupement tactique[27].

À un moment ou à un autre, des milliers de personnes ont quitté les forces armées, pour toutes sortes de raisons. Ces hommes et ces femmes représentent un nombre inestimable de citoyens formés par les FC et expérimentés, vivant un peu partout au Canada, et à qui on pourrait faire appel en cas de situation d'urgence ou de guerre. Ces citoyens forment la Réserve supplémentaire, à ne pas confondre avec la Première réserve constituée de soldats à temps partiel, et les FC reconnaissent depuis longtemps sa valeur. Les membres de la Réserve supplémentaire ne participent pas aux défilés ni aux exercices militaires. Néanmoins, leur travail est apprécié. Comme on peut le lire dans le *Rapport annuel du CEMD 2002-2003*, « La Réserve supplémentaire est formée d'anciens militaires qui pourraient être rappelés en situation d'urgence »[28]. Dans les lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces, « Soutenir la Force totale : Réaligner la Réserve supplémentaire en vue du XXIe siècle », le rôle de la Réserve supplémentaire (Rés Supp) est défini ainsi :

---

[26] Le déploiement de sous-unités dûment formées a débuté avec la 9e rotation de l'Opération Palladium en Bosnie (octobre 2001 – mars 2002), quand certaines sections d'infanterie de la Réserve ont été intégrées au groupement tactique du 3e Bataillon, Royal 22e Régiment (R22eR), et déployées avec ce dernier. La 10e rotation (mars – octobre 2002) a permis le déploiement de pelotons mixtes de réservistes dûment formés intégrés au groupement tactique du 2e Bataillon du R22eR. En octobre 2002, une compagnie mixte de la Réserve a été déployée avec le groupement tactique du 1e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (1 PPCLI), sur la 11e rotation. Une seconde compagnie mixte de la Réserve, servant avec le groupement tactique du 2e Bataillon, PPCLI, sur la 12e rotation, a été déployée en mars 2003 et une troisième compagnie mixte de la Réserve sera déployée avec le groupement tactique, Royal Canadian Dragoons, sur la 13e rotation en septembre 2003.

[27] Lettre 5323-1 (Comd) Colonel P.J. Atkinson au CEMAT, 4 novembre 2002 (en anglais seulement).

[28] *Rapport annuel du CEMD 2002-2003*, p. 62.

> La Réserve supplémentaire, en tant que composante essentielle de l'ordre de bataille, fournira des renforts individuels, à titre volontaire, afin de permettre aux Forces canadiennes de mettre sur pied et de soutenir des opérations à tous les seuils de mobilisation.[29]

Le 19 janvier 2001, le VCEMD a publié un plan d'action sur la restructuration de la Réserve supplémentaire des FC, « afin d'amorcer un certain nombre d'activités de recherche et de réorganisation, dans le but de donner plus de souplesse à la Réserve supplémentaire, d'en faciliter l'accès aux chefs d'état-major des armées et aux chefs de groupe et de faire en sorte qu'elle réponde aux besoins opérationnels actuels et futurs ». Ce plan d'action a été traduit en un plan de travail par le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA (RH-Mil)) entre mars et novembre 2001 (voir page 26).

Un examen du soutien à l'Armée de terre, visant à définir l'organisation du soutien logistique du combat (SLC)[30], pour la Force régulière et la Réserve, est actuellement en cours. Cet examen servira à définir la structure des forces du SLC, pour la Force régulière et la Réserve, pour le modèle provisoire de l'Armée de terre, et à optimiser la gestion des services de soutien des garnisons au sein de l'Armée de terre.

Observations

Alors que le Comité, dans son *Rapport d'étape II*, a tenu à féliciter le CEMAT et le BGP de la RRFT pour l'initiative présentée plus haut, il a aussi exprimé des réserves quant à l'état de la planification de la mobilisation au sein du MDN et des FC. Rappelons que le *Livre blanc sur la Défense de 1994* parle de quatre seuils de mobilisation :

- Le premier seuil de la réaction à une crise ou une situation d'urgence aurait pour but la constitution de la force, c'est-à-dire l'ensemble des mesures nécessaires pour préparer les éléments des Forces canadiennes à entreprendre de nouvelles tâches opérationnelles et en assurer le soutien. Ces fonctions seront assumées dans les limites des ressources actuelles des Forces canadiennes et comprendront la formation et la préparation des réservistes devant renforcer la Force régulière.
- Le deuxième seuil, soit l'amélioration de la force, aurait pour but d'accroître les capacités opérationnelles des forces existantes en y affectant d'autres ressources. On y passerait sans modifier de façon permanente ni la structure ni les rôles des Forces canadiennes, encore que la création d'unités temporaires ou d'éléments spécialisés puisse se révéler nécessaire. (C'est en gros le seuil de mobilisation atteint pendant la

---

[29] « Soutenir la Force totale : Réaligner la Réserve supplémentaire en vue du XXI[e] siècle » dans Lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces, décembre 2000, p. 3/6.

[30] Le soutien logistique du combat (SLC), c'est tout le soutien logistique nécessaire pour les armes de combat et cela inclut l'approvisionnement, la maintenance, le transport, les services médicaux et l'administration du personnel. Ce soutien est vital, car sans lui les armes de combat (l'infanterie, les véhicules blindés, l'artillerie et les sapeurs) ne peuvent fonctionner.

guerre du Golfe, en 1990, et dans le cadre des opérations actuelles de maintien de la paix).

- Le troisième seuil, celui de l'expansion de la force, aurait pour but d'augmenter l'effectif des Forces canadiennes, voire certains éléments du ministère de la Défense nationale, en cas de crise ou d'urgence majeure. À ce stade, il faudrait apporter des changements permanents aux rôles, aux structures et aux missions des Forces canadiennes, si ce n'est former de nouvelles unités, améliorer les installations et acquérir du matériel supplémentaire. C'est à ce niveau de mobilisation que tous les éléments des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale ont subi des changements de structure et de rôle, entre 1950 et 1952, quand le Canada a mis des forces armées à la disposition de la force multinationale des Nations unies en Corée et de l'OTAN, qui venait de se former en Europe.

- Enfin, même si une guerre mondiale est fort peu probable pour l'instant, il est prudent de disposer de plans qui ne coûtent rien, en vue d'une mobilisation nationale totale. L'effet de ce quatrième seuil pourrait se faire sentir dans toute la société canadienne; on n'y passerait que sur proclamation d'un état de guerre par le gouverneur en conseil, en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence*. [31]

Dans son rapport de 1995, la CSRR recommandait « qu'un plan de mobilisation nationale soit rédigé et mis en place aussitôt que possible ». Huit ans plus tard, rien n'a toujours été fait de ce côté. Chose incroyable, on a exigé par voie de politique un plan « qui ne coûte rien » (voir le point 4 ci-dessus), mais aucun plan de ce genre n'est actuellement en place. Comme nous l'avons mentionné dans le *Rapport d'étape II,* et dans le présent rapport à la page 22, le plan de mobilisation provisoire du BGP de la RRFT, tout en étant un travail en cours remarquable et hautement souhaitable, reste essentiellement un plan de l'Armée de terre et ne dépasse pas le troisième seuil de mobilisation.

Dans les lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces, on énumère les principes de la mobilisation[32] et on énonce des généralités[33], mais on donne peu de détails sur le plan de mobilisation requis. En fait, à la lecture du matériel disponible sur le site Web du VCEMD, on a la nette impression qu'il faudrait réorganiser la Réserve de manière à ce qu'elle puisse fournir un appui au combat et un soutien au combat afin de renforcer la Force régulière[34]. L'examen de la structure des groupes professionnels militaires de 1999 a confirmé la nécessité d'une capacité de mobilisation améliorée en révélant qu'il faudrait que la Réserve vienne renforcer la Force régulière, en fournissant 20 p. 100 des besoins de « l'avant-garde » et de la « force de contingence principale » (FCP) au seuil 2 de la mobilisation. Les effectifs nécessaires au seuil 1 ont été évalués à environ 4 400 membres pour l'avant-garde, alors que les effectifs nécessaires au

[31] *Livre blanc sur la Défense de 1994*, p. 48-49.
[32] Guide du VCEMD sur la structure des forces : « Principes de dotation en personnel en vue de la mobilisation », 28 mars 2000.
[33] Lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces : « Avertissement stratégique aux fins de mobilisation nationale », 2 novembre 2000, et « Soutenir la Force totale (ébauche) », 8 février 2000.
[34] Voir Structure des forces du VCEMD : « Repenser la Force totale : Aligner l'Équipe de la Défense en prévision du XXI[e] siècle », 26 novembre 1999.

seuil 2 pour la force de contingence principale ont été évalués à environ 11 900 membres[35]. Dans les lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces, « Avertissement stratégique aux fins de mobilisation nationale », on discrédite l'idée d'une mobilisation au seuil 4 parce que rien actuellement « ne constitue vraisemblablement une menace stratégique, à court [un à deux ans] ou à moyen [trois à cinq ans] terme, nécessitant une mobilisation au quatrième seuil »[36]. (C'était avant le 11 septembre, avant l'Afghanistan et avant la guerre d'Iraq.) Le fait qu'on ait conclu que « la politique de défense ne prévoit pas de mobilisation nationale »[37] (seuil 4), explique essentiellement pourquoi il n'y a eu aucun mouvement sur ce front. Cela revient à rejeter l'orientation politique du gouvernement qui disait qu'il serait « prudent » d'avoir un plan, juste au cas où une mobilisation nationale serait nécessaire (comme on le stipule clairement dans le *Livre blanc sur la Défense de 1994*).

L'école de pensée voulant que nous vivions dans un monde de post-mobilisation compte de nombreux adeptes. Toutefois, l'histoire a montré qu'il pouvait être imprudent de s'en tenir à de telles idées préconçues. Entre 1919 et 1932, les Britanniques ont fondé leurs plans de défense sur l'hypothèse permanente qu'il n'y aurait pas de grande guerre avant une dizaine d'années. En 1935, les Italiens ont attaqué l'Éthiopie; en 1936, les Allemands ont marché sur la Rhénanie. Quand ces derniers se sont emparés de ce qui restait de la Tchécoslovaquie en 1939, les Britanniques ont doublé la taille de leur armée de réserve, qui est passée de 13 à 26 divisions, mesure qu'ils auraient dû prendre bien avant. Heureusement pour le Canada, le Plan de défense no 3 approuvé en janvier 1932, prévoyait un plan de mobilisation pour l'envoi d'une force expéditionnaire outre-mer. Entré en vigueur le 1er septembre 1939, ce plan a également fourni les bases du « Programme [d'expansion] de l'Armée de terre » de 1941-42. Il semble donc que l'état-major général canadien ait, si l'on peut dire, raisonnablement bien fait son travail. Il disposait ainsi d'un plan de contingence militaire réalisable, de haut niveau. En prévoyant sans se tromper que les souhaits de la population canadienne iraient en ce sens, il a pendant deux décennies fait des plans afin de pouvoir envoyer une force expéditionnaire. Ironiquement, à la fin, l'état-major général semblait davantage en phase avec la population canadienne que ne l'était son propre gouvernement.

On parle bien sûr ici du passé, mais le passé nous fournit souvent de bonnes perspectives. La vérité, c'est que peu importe le nombre de scénarios qu'on pourrait postuler[38], personne ne peut prévoir comment l'avenir se déroulera, pas plus qu'on ne peut prédire les fluctuations de la bourse. Les statistiques sur la prévision d'événements ne sont pas vraiment bonnes. Malgré l'existence d'outils sophistiqués pour la cueillette de renseignements, l'invasion de la Tchécoslovaquie par les Soviétiques en 1968, l'effondrement des pays satellites du Pacte de Varsovie en 1989 et l'implosion de l'Union soviétique elle-même en 1990 a surpris tout le monde. Qui aurait pu prévoir les guerres dans les Falkland, dans le Golfe, en Afghanistan, et dans le Golfe à nouveau? Le monde, semble-t-il, peut basculer en un rien de temps.

---

[35] Guide du VCEMD sur la structure des forces : « Principes de dotation en personnel en vue de la mobilisation », 28 mars 2000, p. 2.

[36] Lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces : « Avertissement stratégique aux fins de mobilisation nationale », 2 novembre 2000, p. 6.

[37] Ibid., p. 3.

[38] Les Lignes directrices du VCEMD sur la structure des forces : « Avertissement stratégique aux fins de mobilisation nationale » en contiennent onze.

Il n'est pas difficile de justifier pourquoi il serait « prudent » d'avoir un plan de mobilisation nationale « qui ne coûte rien ». En fait, l'idée de disposer d'une « réserve » à tous les échelons repose sur l'axiome voulant que l'inattendu reste la seule chose à laquelle on peut s'attendre en temps de guerre. La Réserve existe afin que l'on puisse faire face à l'inattendu et à l'imprévisible. La menace actuelle posée par le terrorisme à grande échelle pourrait à elle seule nécessiter une expansion des mesures de défense territoriale. La Milice apparaît comme un cadre naturel autour duquel on pourrait bâtir une telle défense au Canada, ce qui ne l'empêcherait pas d'assumer ses rôles traditionnels comme ceux nouvellement acceptés. La guerre de la terreur va de plus vraisemblablement produire davantage de conflits inter-états dans l'avenir, que ce soit pour renverser, désarmer ou remplacer des régimes. Comme l'a amplement démontré la récente guerre en Iraq, la nécessité des blindés lourds « démodés » et autres systèmes d'armes « traditionnels » n'a pas disparu, pas plus que la nécessité d'envoyer un grand nombre de troupes sur le terrain. Dans de telles circonstances, la Milice sera certainement nécessaire à titre de base de la mobilisation pour l'envoi de grandes forces expéditionnaires.

Mis à part le fait qu'une politique l'ait exigé, il existe de solides motifs militaires pour entreprendre un travail conceptuel à propos du quatrième seuil de mobilisation. La responsabilité de l'élaboration d'un tel concept viable et rationnel qui pourra soutenir l'épreuve du temps repose également sur les épaules du MDN, l'organisme gouvernemental responsable.

Comme l'objectif de participation de la Réserve aux opérations a été fixé par l'actuel sous-chef d'état-major de la Défense à 10 à 20 p. 100 des forces déployées[39], le Comité demeure préoccupé, comme il l'a exprimé dans le *Rapport d'étape II*, par les rapports faisant état que les FC ne possèdent pas de capacité excédentaire leur permettant d'intégrer des réservistes durant les périodes « de pointe ». Ce problème couve depuis des années[40] et il faudrait y trouver une solution de manière à pouvoir disposer d'une capacité accrue capable de soutenir la mobilisation. Les bonnes idées valent d'être reprises, et l'une des solutions novatrices proposées serait d'établir des centres de mobilisation et de rotation pour l'intégration et le déploiement de citoyens soldats volontaires. L'établissement de tels centres permettrait non seulement de traiter avec sagesse de l'éventualité d'une mobilisation avant le fait, mais aussi d'avancer une solution aux problèmes d'enrôlement actuels. Il serait également souhaitable de pouvoir fournir invariablement des renforts individuels et des unités formées à n'importe quel seuil de mobilisation, car l'augmentation et la mobilisation sont des activités complémentaires et non concurrentielles.

---

[39] *Rapport annuel du CEMD 2002-2003*, p. 60.

[40] 1901-1 (Comd) LFWA Reserve Roles, Missions and Tasks (RMAT) Report, March 2003, p. 7 (en anglais seulement).

Comme le confirment les commentaires du colonel Atkinson cités précédemment, le rendement de la Réserve dans l'ex-Yougoslavie continue d'être jugé comme hautement satisfaisant[41]. Le Comité a également continué d'examiner de près la rotation des compagnies mixtes de réserve (CMR) de l'Opération Palladium en ex-Yougoslavie. Nous sommes maintenant en mesure de confirmer qu'il y avait du vrai dans les commentaires des réservistes à l'effet que la période d'entraînement préalable au déploiement de 90 jours est devenue l'occasion d'une compétition entre les individus au lieu de servir à confirmer leur condition physique. Dans un rapport post-exercice, le 1er Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry, a apporté le commentaire suivant [traduction] : « La majorité des soldats [de la Réserve] qui arrivaient à l'entraînement étaient surpris d'apprendre qu'ils auraient à se soumettre à un processus de sélection ». Cela s'explique par le fait que des soldats étaient jumelés à des postes existants de la 11e rotation par leurs brigades d'appartenance et qu'un certain nombre de soldats étaient placés en formation de réserve. Cette pratique a laissé croire à bon nombre de soldats que leur sélection sur la 11e rotation était déjà assurée[42]. Le PPCLI a suggéré de n'affecter les soldats à un poste permanent que lorsqu'ils auraient complété avec succès l'entraînement. Toutefois, comme l'a souligné le Comité de surveillance, les réservistes doivent souvent abandonner un emploi, quitter l'école ou mettre fin à un bail de location pour suivre un entraînement préalable à un déploiement[43]. Les candidats de la Force régulière n'ont jamais à faire de tels sacrifices et s'ils doivent être retirés de l'entraînement en raison de problèmes de santé, de blessures ou d'une instruction antérieure non adéquate, ils ne perdent pas leur salaire ou leur logement et peuvent se voir offrir un autre déploiement[44]. Le Comité reconnaît qu'une certaine marge doit être prévue, mais insiste pour dire qu'il faut s'assurer d'envoyer un nombre de réservistes correspondant au nombre de postes disponibles. Comme l'a recommandé le 1 PPCLI, il est également important que les réservistes comprennent bien le processus au moment de faire une demande.

Cette question fait ressortir celle de la prestation de l'instruction au manège militaire de l'unité et la possible nécessité d'un régime d'instruction préalable au déploiement normalisé qui ne serait pas entièrement déterminé par l'unité de la Force régulière qu'on renforce. Si l'entraînement des réservistes n'est pas adéquat, c'est sûrement le système qu'il faut accuser et non les individus, qui trop souvent en sont les victimes. Selon le rapport après action du 1 PPCLI, la sélection préalable effectuée par les unités d'appartenance et les groupes-brigades de la Réserve était généralement satisfaisante, mais malgré tout, certains soldats de la Réserve sont arrivés à l'unité avec de graves problèmes au cœur ou aux pieds ou encore avec des problèmes d'asthme qui les

---

[41] Dans son *Rapport d'étape II*, le Comité a souligné que l'engagement en Bosnie avait fait ressortir la nécessité d'une base de réservistes de Classe A forte et revitalisée au sein de la Milice. Parce qu'il a fourni la CMR de la 11e rotation, le SOFT, avec seulement 4 000 soldats de Classe A, a été incapable de produire plus d'un peloton pour la CMR de la 12e rotation. Les deux autres pelotons ont été fournis par le SCFT et le SAFT. Les raisons pour lesquelles le SOFT s'est retrouvé à devoir fournir deux CMR de suite ont davantage à voir avec la disponibilité de deux unités de la Force régulière qu'avec les capacités de la Milice. On a toutefois suggéré que les rotations des CMR planifiées à l'avance et assumées à tour de rôle par les secteurs de la Force terrestre pourraient être soutenues dans la mesure où elles pourraient permettre le déploiement d'un groupement tactique de la Réserve, comme l'a souhaité le CEMAT.

[42] Post-Exercise Report – 1 PPCLI Exercise Forged Warrior, June 2002 (en anglais seulement).

[43] Selon le rapport du 1er Bataillon, PPCLI, bon nombre de soldats quittent leur emploi civil avec la conviction qu'ils seront envoyés outre-mer – sans tenir compte du fait que leur contrat prend fin le 30 juin.

[44] Comme le vérificateur général l'a souligné, ce ne sont pas tous les membres de la Force régulière qui peuvent être envoyés en déploiement. *Rapport du vérificateur général du Canada*, avril 2002, chapitre 5, p. 3. Les réservistes refusés dans les CMR ont été utilisés comme renforts individuels.

ont empêchés de terminer l'entraînement. D'autres sont arrivés sans les qualifications prescrites dans le guide de constitution de la CIMR du SOFT[45]. Un certain nombre de soldats n'avaient pas passé l'épreuve de tir avec l'arme personnelle C7[46] et un total de 48 soldats des groupes-brigades du SOFT ne possédaient pas les qualifications nécessaires pour conduire la jeep Iltis. De plus, un trop grand nombre de soldats sont arrivés sans avoir complété les préparatifs administratifs nécessaires[47].

Dans son sommaire du rapport post-opérationnel du 1 PPCLI, le commandant de la Force régulière du 1er Groupe-brigade mécanisé du Canada s'est plaint que les normes d'instruction applicables à une mission précise dans le théâtre des opérations étaient mal définies et laissaient place à une variété d'interprétations. Il a ajouté que de nombreuses exigences en matière d'instruction étaient enfouies dans le tableau d'effectifs et de dotation, ce qui rendait difficile l'identification de ces exigences[48]. Cela a sans doute aggravé les problèmes des forces de réserve[49]. Selon un rapport du QG du 39 GBC [Traduction] : « Le système actuel voulant que l'on place le fardeau du financement sur les épaules de l'unité d'appartenance du soldat déployé et que l'on justifie cette mesure en disant que les unités sont financées pour donner cette instruction est dans l'erreur. Les unités ne sont pas financées pour donner les cours GAD/GAA, le cours de conducteur – artillerie motorisée (Iltis), ou le cours sur la norme d'aptitude physique du Commandement de la Force terrestre (NAPCFT) dans le cadre de l'instruction sur la

[45] La première compagnie mixte de la Réserve a été appelée la Compagnie d'infanterie mixte de la Réserve (CIMR). La seconde CMR incluait des éléments n'appartenant pas à l'infanterie.

[46] Il faut également souligner qu'il n'existait pas de normes d'aptitude au combat pour le lance-grenades ou le mortier 60 mm pour le tir léger.

[47] Post-Exercise Report – 1 PPCLI Exercise Forged Warrior, June 2002 (en anglais seulement).

[48] 3350-5/OP PALLADIUM ROTO 11 (Comd) « Executive Summary », December 2002 (en anglais seulement).

[49] Le problème de la Réserve s'est compliqué avec la méthode retenue pour accorder les contrats de service. Selon le 1 PPCLI, on n'avait pas encore déterminé, à deux semaines du déploiement, le type de contrat que se verraient offrir les membres du personnel de la Compagnie D par leur unité d'appartenance. Le bataillon a suggéré deux options : garder tous les réservistes en classe B jusqu'à ce qu'ils soient sélectionnés, puis leur accorder ensuite un contrat d'un an en classe C; ou placer tous les réservistes en classe C dès leur arrivée, en précisant qu'ils seraient retournés à leur unité s'ils échouaient l'entraînement préalable au déploiement. Le commandant du SOFT s'est dit particulièrement préoccupé de toute la bureaucratie associée à l'administration des contrats de classe C, en particulier quand cela signifie que des soldats recevront outre-mer un salaire moins élevé que s'ils servaient au pays. 3000-2/11 (Comd) Operation Palladium Rotation 11 Post Operation Report, February 2003 (en anglais seulement). Ces contrats ont également forcé les réservistes et les soldats de la Force régulière à suivre des horaires de congé différents, ce qui a nuit à la cohésion de l'unité.

IAC/NMC, pas plus que les GBC ne sont financés pour regrouper les pelotons des CIMR »[50]. Le rapport mentionne également que même si on a exigé de chaque militaire du rang (supérieur) qu'il ait suivi le cours avancé - armes légères (CAAL) pour la 11e rotation, on ne l'a pas exigé pour la 12e rotation. Il ne semble pas non plus qu'on l'ait exigé des MR de la Force régulière membres des escadrons blindés et des batteries d'artillerie affectés à l'infanterie à l'occasion des déploiements de l'Opération Palladium[51]. Comme l'a souligné le 41 GBC dans un autre rapport, bien que le CAAL ait été à l'origine exigé pour les adjudants de peloton affectés à la 11e rotation, ce cours n'était plus obligatoire pour les réservistes voulant devenir adjudants dans l'infanterie. La priorité imposée en matière de « formation à la carte » a permis de s'assurer que pratiquement aucun congé ne serait alloué aux réservistes pour suivre les cours nécessaires pour obtenir les qualifications requises pour les déploiements[52]. L'important, c'est qu'il semble possible de former les réservistes en fonction de normes obligatoires, mais cela suppose une organisation « d'état-major général » qui éliminerait l'impasse prévalant actuellement.

L'inaptitude du système actuel à former les réservistes inquiète beaucoup le Comité. Le Comité est également d'avis que cette inaptitude peut être surmontée. Le matériel humain brut est là, et il est autant motivé que ne l'a jamais été le citoyen soldat volontaire, mais il doit être façonné par un système d'instruction mieux organisé et une administration plus efficiente. Il ne s'agit pas d'une tâche impossible. Les armées ont toujours travaillé à former des civils pour qu'ils deviennent des soldats temporaires. Toutefois, selon ce qu'a pu constater le Comité durant sa visite en Bosnie en février 2003, le rôle de la compagnie d'infanterie formée se limitait à des tâches de patrouille légère, même après des mois d'entraînement. La question devra être

---

[50] Les abréviations GAD/GAA signifient « Groupe d'aide au départ » et « Groupe d'aide à l'arrivée ». L'abréviation NIAC signifie « norme individuelle d'aptitude au combat ». En plus du NMC (Niveau minimal de capacité) normal exigé des réservistes de classe A, l'ordre a été donné aux réservistes de compléter la norme d'aptitude physique du Commandement de la Force terrestre (NAPCFT), le cours sur l'identification des véhicules blindés de combat au niveau 1, le cours de secourisme général incluant la RCR, le cours élémentaire sur le Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC), et de suivre une formation spécialisée selon le tableau d'effectifs en vigueur. Le réserviste doit avoir suivi toute cette formation avant de se rapporter à son unité régulière d'appartenance pour suivre l'entraînement relatif au niveau de capacité pour le déploiement (NCD). Il existe deux niveaux distincts de capacité pour l'entraînement de l'Armée de terre : le Niveau minimal de capacité (NMC) – compétences essentielles fondées sur les normes de qualification (NQ) et les normes d'aptitude au combat (NAC) que doit maintenir la Force régulière pour soutenir ses caractéristiques d'aptitude au combat; et le Niveau de capacité essentiel (NCE) -- compétences essentielles de la Première réserve fondées sur les éléments essentiels des normes de qualification (NQ) et des normes d'aptitude au combat (NAC). De plus, avant d'être déployés sur des opérations, les soldats doivent obtenir le niveau de capacité pour le déploiement (NCD) des normes d'aptitudes au combat. Sept niveaux d'instruction viennent préciser davantage l'aspect entraînement de la préparation opérationnelle : Niveau 1 – individu; Niveau 2 – section/équipage; Niveau 3 – peloton/troupe; Niveau 4 – compagnie/escadron/batterie; Niveau 5 – équipe de combat; Niveau 6 – unité et groupement tactique; et Niveau 7 – brigade. B-GL-300-008/FP-001 *Training Canada's Army* et B-GL-383-003/FP-001 *Individual Battle Task (BTS) Standards* (en anglais seulement).

[51] Formed Reserve Augmentation to Op Palladium, Army Critical Topic List (CTL) Questionnaire, HQ 39 CBG, ROTO 11 (en anglais seulement).

[52] Formed Reserve Augmentation to Op Palladium, Army Critical Topic List (CTL) Questionnaire, HQ 41 CBG, ROTO 11 (en anglais seulement). Cela a été particulièrement le cas pour la 11e rotation, alors que le tableau des effectifs a été basé sur celui d'une compagnie mécanisée de la Force régulière; on exigeait des réservistes qu'ils aient les qualifications de conducteur – véhicule à chenilles, de canonnier antichar et de maître de rappel pour faire partie de la CIMR. Toutefois, les réservistes n'ont pas bénéficié de congés pour suivre les cours menant à l'obtention de ces qualifications. Une fois le rôle de la CIMR confirmé comme compagnie de patrouille légère, certaines de ces exigences (incluant celle de maître de rappel) ont été annulées.

sérieusement étudiée, et il faudra rationaliser les procédures administratives et les méthodes d'entraînement, parce que l'objectif de participation de la Réserve aux opérations a été fixé par l'actuel sous-chef d'état-major de la Défense à 10 à 20 p. 100 des forces déployées. Le Comité pense qu'on pourrait faire un meilleur usage du temps disponible dans l'organisation et la prestation de la formation. Le problème pourrait être corrigé en imposant des cours de formation normalisés pour les CMR dans des centres d'intégration et d'entraînement. À cet égard, le Comité se dit heureux de la nouvelle approche adoptée par le CEMAT en matière de gestion du parc de véhicules. Dorénavant, les unités s'entraîneront sur un parc de véhicules et de matériel géré de façon centralisée par les centres canadiens d'entraînement aux manœuvres.

En ce qui concerne la Réserve supplémentaire (Rés Supp), le Conseil des Forces armées a été informé de son nouveau cadre le 28 février 2003. Le 1er avril 2003, une Réserve supplémentaire unique (qui sera connu sous l'abréviation RS) a été créée par le regroupement de la Réserve supplémentaire disponible et de la Réserve supplémentaire d'attente. La RS fournira des renforts individuels à la Force régulière et à la Première réserve de manière à permettre aux Forces canadiennes de soutenir les opérations à toutes les étapes de la mobilisation. Les membres de la RS sont autorisés à demeurer sur la liste de la RS pendant dix ans ou jusqu'à l'âge obligatoire de la retraite à 65 ans, selon le cas. Les nominations honoraires ont été éliminées de la liste de la RS et de nouveaux postes en classe B ont été établis pour faciliter la restructuration de la RS. Des lettres d'information seront envoyées à tous les membres de la RS au cours des deux prochains mois.

L'examen du soutien à l'Armée de terre, qui doit servir à définir la structure des forces du soutien logistique du combat (SLC), pour la Force régulière et la Réserve, a malheureusement déjà généré de nouvelles frictions entre les réservistes et les membres de la Force régulière. Le CEMAT a déclaré que les capacités du SLC sont mal divisées, mais personne n'a l'intention de réduire la capacité du SLC de la Réserve. Pour l'instant, l'examen du soutien à l'Armée de terre se limite à une analyse, mais la communauté des réservistes est impatiente de participer à cette analyse initiale.

La valeur des réserves de l'Armée de terre dans le maintien d'une présence fédérale autant que militaire dans la communauté a été mentionnée dans le *Rapport d'étape II*. Le Comité a également indiqué que la sensibilisation de plus en plus grande des Canadiens à l'égard de ce que peut faire pour eux la Milice, à la lumière de récentes catastrophes naturelles, les a amenés à considérer la Réserve comme la première ligne de défense territoriale. Il reste à souhaiter que le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) pourra planifier l'utilisation d'une milice mobilisée.

CONDITIONS DE SERVICE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #4: Reconnaître que le QGDN (soit la Force régulière) comprend la nature distincte du service de la Réserve (temps partiel, volontaire, engagement pour une période limitée) et qu'il établira des rôles, des normes et des programmes de formation qui en tiendront compte. Envisager de nouvelles règles d'engagement pour les réservistes, règles qui pourraient être nécessaires pour attirer des personnes compétentes dans le domaine de l'économie civile (p. ex. : coopération civile-militaire, opérations psychologiques, entretien de véhicules). Pour cette raison, nous insistons sur la nécessité d'une étude sérieuse et immédiate sur les règles d'engagement de rechange, y compris celles qui pourraient nécessiter un amendement législatif. Il faudrait revoir les recommandations de la CSRR qui ont initialement été rejetées par le Ministère, comme celles portant sur les obligations contractuelles et la loi sur la protection de l'emploi.

SITUATION

Une importante initiative portant sur les conditions de service dans la Réserve (c'est-à-dire les conditions d'emploi) a été entreprise dans le cadre du Projet d'emploi de la Force de réserve (PEFR). Comme on le précise dans le *Rapport annuel du CEMD 2002-2003,* les objectifs du projet consistent à étudier les politiques d'emploi actuelles et les différences entre la Force régulière et la Réserve et, au besoin, à apporter aux politiques, ordres et règlements actuels les modifications voulues pour aider la Force totale à remplir ses missions futures[53].

Un examen exhaustif des politiques d'emploi dans la Réserve a été achevé en juillet 2002. L'élaboration de la politique s'est poursuivie en 2003. Le PEFR lui-même a pris fin le 1er avril 2003 et la responsabilité du suivi requis relativement aux questions en suspens a été transmise aux états-majors du QGDN. L'achèvement final de l'initiative est prévu au printemps 2005.

Une autre initiative importante concerne le Projet de modernisation de la pension de retraite des FC (PMPRFC), qui a remplacé le Projet de régime de retraite pour les réservistes. Ce projet permettra aux membres des FC à temps plein et à temps partiel de bénéficier d'un régime de retraite. Le régime, qui doit entrer en vigueur en 2005, permettra d'améliorer le recrutement et le maintien de l'effectif et de faciliter les transferts de catégorie (c'est-à-dire de la Force régulière à la Réserve et vice versa).

Tous les réservistes en mission opérationnelle se verront accorder la rémunération et les indemnités attribuées à la Force régulière à partir de 2003-2004. Une stratégie nationale sera

[53] *Rapport annuel du CEMD 2002-2003*, p. 61.

déployée afin de joindre tous les réservistes pour s'assurer qu'ils comprennent bien tous les avantages auxquels ils ont droit.

À cet égard, le Comité aimerait publiquement féliciter l'honorable John McCallum, qui a finalement fait annuler une politique du personnel qui permettait aux généraux et aux officiers généraux de bénéficier d'une meilleure assurance-vie et d'une meilleure protection pour invalidité que les officiers placés sous leur commandement[54].

Une autre initiative, l'application du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) à la Réserve, a débuté en mai 2002. La saisie et la conversion des données de la Première réserve est achevée à environ 44 p. 100. La prochaine version du système prendra la forme d'une application Web et les militaires pourront éventuellement avoir accès à certaines données les concernant et les tenir à jour.

Le projet de loi C-17 : *Loi de 2002 sur la sécurité publique* devrait être débattu en troisième lecture lorsque le Parlement reprendra ses activités. L'article 80 de ce projet de loi dit que « l'employeur de l'officier ou du militaire du rang de la force de réserve qui a été appelé en service lors d'un état d'urgence est tenu de le réintégrer à l'expiration de sa période de service ». Toutefois, comme nous l'avons souligné dans notre *Rapport d'étape II*, la définition d'un état d'urgence n'inclut pas les catastrophes naturelles, ce qui signifie qu'en cas d'inondation, d'incendie, de tempête de verglas ou de tremblement de terre, le personnel de la Réserve ne bénéficierait pas d'une protection juridique des emplois.

Observations

Le Comité est satisfait des efforts importants entrepris pour améliorer les conditions de service des réservistes.

Des rapports après action ont également continué de confirmer la valeur d'un certain nombre des nouvelles fonctions de la Réserve de l'Armée de terre. Le 1 PPCLI a indiqué que sa cellule de coopération civile-militaire (COCIM) a non seulement offert des secours humanitaires, mais a aussi constitué un élément clé des opérations d'information du bataillon. Forts de leurs compétences en matière de négociation, sensibilisation culturelle, premiers soins, gestion de projet, analyse des bâtiments, langues étrangères et communications sans fil, compétences qu'ils ont acquises auprès de différents établissements comme l'université de l'Alberta, le Northern Institute of Technology et le Centre Pearson pour la formation en maintien de la paix, les membres de la cellule de COCIM ont participé à un vaste éventail d'activités, et notamment aux aspects politique, économique, social, culturel et religieux des travaux de « reconstruction des

[54] Le projet de loi C-44, Loi prévoyant l'indemnisation des militaires ayant subi des blessures pendant leur service, a été déposé par le ministre McCallum le 11 juin 2003. Il a reçu la sanction royale le 19 juin 2003. Il ne faudrait pas oublier non plus le rôle admirable qu'a joué le major Bruce Henwood en portant la question à l'attention de tous. Le major Henwood a perdu les deux jambes quand son véhicule a heurté une mine terrestre en Croatie en 1995. En vertu du régime d'assurance des officiers généraux de 1972, un officier supérieur qui aurait souffert des mêmes blessures que le major Henwood aurait eu droit à des indemnités de 250 000 $. Par contre, le régime d'assurance des militaires protégeant le major Henwood et les soldats subalternes ne permettait pas le versement de paiements forfaitaires pour des blessures subies en devoir.

pays »[55]. Il n'est pas étonnant que le 1 PPCLI ait demandé que le nombre de membres de la cellule passe de 22 à 34 militaires de tous grades. D'autres nouvelles fonctions ont également prouvé leur valeur avec le 1 PPCLI, notamment les Affaires publiques et les Opérations psychologiques (OPSPSY), dont les activités ont été coordonnées par l'officier des opérations d'information.

Pour la phase II de la RRFT, l'Armée de terre a demandé la création de 195 « nouveaux » postes. Ce nombre comprendrait les 120 postes de la COCIM, 20 postes pour les Opérations psychologiques, 20 postes pour la Géomatique (projection cartographique assistée par ordinateur), 30 postes pour l'Intervention chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN), et cinq postes pour les planificateurs du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres[56]. Même si la Réserve commence à assumer de nouvelles fonctions comme la COCIM, les OPSPSY et la défense CBRN, il ne faudrait pas oublier que ces nouvelles fonctions s'ajoutent aux fonctions traditionnelles de combat.

À cet égard, le Comité maintient ses commentaires du *Rapport d'étape II* – même s'il pourrait ajouter encore quelques mots à ce sujet – à l'effet que la frustration des réservistes à propos de la paperasserie bureaucratique, de l'équipement, des cours de qualification et de l'instruction est bien une réalité des manèges militaires. D'un point de vue administratif, les unités de la Réserve doivent jongler avec à peu près la même paperasserie que les unités de la Force régulière. Il y a également trop souvent pénurie d'équipement, en particulier dans le cas des radios du Système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC). La question de la tenue de combat avec dessin de camouflage canadien (DCAM) ne progresse pas vite, notamment parce que l'on se fonde sur le niveau de qualification et d'instruction plutôt que sur les années de service. En raison des exigences en matière de qualification aux cours, il faut souvent des années à un réserviste pour atteindre le grade de caporal-chef ou d'adjudant supérieur. La plupart des unités de la Réserve se disent également insatisfaites des centres d'instruction. Le Comité est néanmoins confiant que ces nombreux problèmes sont actuellement en voie d'être réglés.

Entre-temps, le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC), grâce à sa campagne fédérale de sensibilisation sur la Force de Réserve, poursuit ses efforts en vue d'augmenter la disponibilité des réservistes de la fonction publique fédérale pour la formation et les opérations. L'objectif est de faire de la fonction publique fédérale un modèle pour les employeurs du secteur privé, et d'encourager par le fait même le recrutement et le maintien de l'effectif. À cet égard, le Comité tient à féliciter la sous-ministre pour avoir signé le 16 juillet 2003 une déclaration

---

[55] Des détachements de la COCIM capables de générer des cellules pour des opérations outre-mer et des opérations nationales ont été intégrés à chacun des secteurs de la Force terrestre. Le Secteur du Québec de la Force terrestre a mis sur pied son premier détachement de la COCIM en août 2000 et l'a déployé sur les 9e et 10e rotations de l'Opération Palladium (Bosnie) en 2002. Le SOFT a mis sur pied son premier détachement en septembre 2000 et a fourni du personnel pour la COCIM sur les 11e et 12e rotations en 2002-2003. Les détachements de la COCIM du SCFT et du SAFT ont tous deux été mis sur pied en avril 2001, et le détachement du SAFT a été déployé à l'appui de la 13e rotation en septembre 2003.

[56] Les nouvelles fonctions ont été sous divisées en deux branches, les Opérations de l'information (comme la COCIM, les OPSPSY, les Affaires publiques, et le Soutien géomatique) et la Protection de la Force (comme la Défense CBRN, les Opérations de sécurité, la Recherche et le sauvetage en milieu urbain et la Construction de protection). Un détachement d'essai de contrôle des mouvements établi à Montréal en l'an 2000 a permis de faciliter la circulation de l'équipement et du personnel des FC de l'Opération Apollo (Afghanistan) et de l'Opération Palladium (Bosnie), de même que pour divers exercices et activités au pays.

d'appui encourageant les instances d'approbation de la Défense nationale à accorder des congés à des fins militaires aux réservistes qui sont aussi membres de la fonction publique. Un peu plus tôt en mai, le ministre de la Défense nationale et le président du Conseil du Trésor ont signé ensemble, au nom du Gouvernement canadien, un engagement similaire envers la Force de Réserve. Les congés à des fins militaires pour ceux qui occupent un emploi dans un secteur public fédéral sont disponibles. Le CLFC a également mis en place une série de programmes afin d'informer les employeurs de la valeur du service militaire à temps partiel.

En ce qui a trait au projet de loi C-17, la définition donnée à la situation d'urgence ne couvre pas l'expérience réelle, ou anticipée, du personnel de la Réserve qui est déployé à la suite d'une inondation, d'un incendie, d'une tempête de verglas ou d'un tremblement de terre. Cet état de fait est sans doute non intentionnel, mais s'il s'avérait qu'il soit délibéré, ce ne serait pas dans l'intérêt du public. Dans un cas comme dans l'autre, la question mériterait qu'on s'y attarde.

CONFIANCE ET RESPONSABILITÉ

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #5: Fournir des garanties sûres que le financement et l'équipement seront fournis régulièrement afin de soutenir la nouvelle structure, y compris les rôles traditionnels et non traditionnels. Il est important que cet engagement ne contienne pas de ruses, puisqu'il est évident que l'on suivra le tout de très près.

Recommandation Fraser #6: Porter l'effectif des réserves à 30 000 membres (18 500 à 20 500 membres pour les Réserves de l'Armée), conformément à ce qui a été établi dans la politique du gouvernement. Les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations qui précèdent devraient permettre d'obtenir la structure de commandement et de contrôle axé sur les résultats et nécessaire pour attirer et conserver un nombre suffisant de personnes.

Recommandation Fraser #7: Créer au sein du Ministère et des FC un poste de niveau un. La personne titulaire de ce poste devra agir comme un leader du changement relativement à la mise en œuvre des recommandations mentionnées ci-dessus, tenir le ministre et le CEMD au courant des progrès accomplis et représenter, de façon générale, les besoins, les préoccupations et les intérêts des réserves aux plus hauts échelons du Ministère et des FC.

Recommandation Fraser #8: Le chef d'état-major de la Défense devrait inclure une section distincte sur les réserves dans son rapport annuel sur l'état des FC.

Situation

En réponse à l'annonce faite par le ministre le 3 avril 2003 concernant le début de la Phase II de la RRFT, le CEMD et le sous-ministre ont fait circuler le 10 juillet 2003 une lettre intitulée *Implementation of Land Force Reserve Restructure Phase 2* (en anglais seulement, voir la traduction de la lettre à l'Annexe G). Comme le ministre a demandé qu'on augmente l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre de 750 personnes pour chacun des exercices financiers 2003-2004 et 2004-2005, ils ont indiqué que « ceci représente une augmentation de 1500 personnes par rapport à la Phase I, ce qui se situe à mi-chemin de la réalisation de l'objectif global de la Phase II, soit un effectif de 18 500 réservistes ». Leur lettre contient des consignes à l'appui de la mise en oeuvre de cette « prochaine augmentation » dans la réalisation de la Phase II de la RRFT.

Avec la croissance à long terme prévue pour la Phase II de la RRFT, il faudra aussi accroître l'équipement et le financement afin de répondre aux besoins d'un nombre croissant de soldats réservistes, qui devront recevoir une formation suffisante et motivante pour rester. Une directive provisoire intitulée « *Land Force Reserve Restructure Implementation Directive Phase 2* » publiée par le Bureau de gestion de projet de la RRFT le 22 juillet 2003 devrait traiter des problèmes de financement et d'équipement de la Réserve.

En ce qui a trait à la Recommandation Fraser #8, le CEMD a joint à son rapport annuel 2002-2003, *À l'heure de la transformation*, une annexe E intitulée « État de la Réserve ». Alors que le rapport annuel du CEMD 2001-2002, *À la croisée des chemins*, comportait une section d'une page et demie sur la Réserve intitulée « Initiatives de la Réserve », l'Annexe E fait trois pages.

Observations

L'élaboration des tableaux d'équipement de campagne de la Réserve de l'Armée de terre (TECRAT) se poursuit, mais la définition des besoins de la Réserve en matière d'appui autonome et de formation s'est révélée « difficile », pour citer le QGDN. Le directeur de la Gestion de la Réserve de la Force terrestre a produit des TECRAT provisoires pour chacun des types de mission confiés aux unités de la Réserve de l'Armée de terre. À la fin 2003, ces tableaux provisoires seront présentés aux conseillers des directions générales et des groupes professionnels, ainsi qu'aux secteurs de la Force terrestre, pour qu'ils donnent leur avis. Entre-temps, il faudra traiter des grandes priorités au programme de changements de l'Armée de terre avant qu'un plan concret relativement à l'équipement de la Réserve de l'Armée de terre puisse être finalisé et mis en oeuvre. Parmi ces grandes priorités, citons le concept de gestion de l'ensemble du parc de véhicules de l'Armée de terre, l'examen du soutien à l'Armée de terre, l'introduction de parcs de véhicules commerciaux pour la Réserve, la révision et le peaufinement des missions d'entraînement et l'introduction de tâches nationales permanentes et de nouvelles

fonctions. La Réserve, semble-t-il, devra continuer d'attendre, malgré les promesses solennelles faites.

Le Comité accueille avec plaisir la publication d'une directive d'exécution conjointe par le CEMD et la sous-ministre, en particulier en ce qui a trait à l'identification « des attentes de la part des divers N1 [responsables de niveau un] quant à la mise en oeuvre de cette première étape en vue de l'atteinte des objectifs de la Phase II de la RRFT ». On souligne également que « même si le CEMAT est le responsable de cette initiative, son succès reposera sur le soutien de l'ensemble de l'organisation ».

Néanmoins, certains aspects de l'orientation fournie préoccupent le Comité. Tout d'abord, le fait que l'on parle d'une soi-disant « première étape » à « mi-chemin » du parcours, après deux ans d'une projection de trois ans, nous amène à nous demander s'il existe une réelle intention, voire une réelle volonté, d'atteindre l'objectif final prévu. Autrement dit, lorsqu'une croissance additionnelle de 1 500 membres sera exigée en 2005-2006, d'autres mesures seront-elles adoptées en l'absence d'une directive ministérielle précise? À cet effet, il convient de rappeler que le Plan stratégique de la RRFT, qui n'a pas bénéficié d'un appui de niveau un « de l'ensemble de l'organisation », était également co-signé par le CEMD et le sous-ministre. En fait, comme l'a souligné le Comité dans son *Rapport d'étape II*, on demandait, dans le Plan stratégique de la RRFT, que soit émise une directive d'exécution de niveau un, qui désignerait les responsables ministériels qui seront chargés de la mise en oeuvre de divers éléments du Plan stratégique de la RRFT. Cet engagement, énoncé dans le sommaire exécutif de ce plan, se lit ainsi : « La responsabilité de chacune des mesures sera attribuée aux organisations de niveau 1 dans une directive d'exécution ultérieure du VCEMD »[57]. Cela n'a jamais été fait parce que, comme l'a expliqué le cabinet du VCEMD, ce dernier n'a jamais eu l'intention de produire une telle directive, puisque les points d'action sont la responsabilité du CEMAT[58].

La seconde préoccupation du Comité concerne les objectifs de rendement de la RRFT établis dans la lettre conjointe du CEMD/SM du 10 juillet 2003. Plus précisément, en faisant référence à la nécessité « de rationaliser et d'améliorer la constitution de la force », on mentionne dans la lettre que « pour la Réserve de l'Armée de terre, cela signifie une augmentation appréciable de ses responsabilités en matière de constitution de la force, tant du point de vue des capacités supplémentaires, en fournissant des *renforts* (*reinforcement* dans la version anglaise), que du point de vue des capacités complémentaires, en fournissant des capacités propres que n'a pas la Force régulière ». Étant donné l'énoncé clair et convenu du rôle de la Réserve de l'Armée de terre, il est simplement incroyable que le terme anglais *reinforcement* ait été utilisé ici sans que l'on fasse référence à la question de la *mobilisation* ou de *l'augmentation*. Ces deux derniers termes ont été minutieusement définis dans l'énoncé du rôle de la Réserve de l'Armée de terre. Bien que techniquement inclusif, le terme anglais *reinforcement* dans ce cas semble synonyme de *augmentation*, comme l'indiquent l'utilisation des termes connexes « capacités

---

[57] *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre*, septembre 2000, p. 8.

[58] Télécopie envoyée par le major J.R. Woodgate, AS2 VCEMD, à Isabelle Dumas, Secrétariat du CSM, datée du 10 décembre 2001 (en anglais).

supplémentaires » et « capacité complémentaires »[59]. Étant donné que la « constitution de la force » correspond aussi principalement au seuil un de la mobilisation (qui ne nécessite qu'une augmentation), il y a sûrement lieu de s'inquiéter ici.

La définition des « mesures de performance » décrites dans la lettre du CEMD/SM du 10 juillet a également son importance. Une fois encore, on minimise l'importance de la croissance du personnel, en mentionnant par exemple que « la Phase II de la RRFT n'est pas un exercice axé sur le dénombrement des effectifs mais plutôt sur l'amélioration de la capacité ». On poursuit en disant : « l'une des mesures du rendement qui sera vraisemblablement utilisée, en particulier par les *intervenants externes* [italique ajouté] sera l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre ». Cela, bien sûr, soulève la question de savoir si le ministre, qui a indiqué dans un énoncé de politique en quoi consisterait l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre, ne serait pas aussi tenté d'utiliser une telle mesure. Le fait est que le nombre de réservistes est une question de politique[60] et que pour bien comprendre la question, il faut examiner les plus infimes détails, aussi difficiles à accepter qu'ils soient. Cela inquiète donc beaucoup le Comité de lire dans la lettre que : « l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre sera exprimé en fonction du nombre de réservistes employés par le CEMAT servant à temps partiel ou à temps plein et, à ce titre, comprend les réservistes en service de Classe A, B, B/A et C (moins ceux qui sont employés pour les opérations autorisées pour les opérations du SCEMD)[61] ».

Le service en classe A accueille des soldats à temps partiel officiant les soirs de semaine ou les fins de semaine. Toutes les autres catégories de service concernent le service à temps plein, que ce soit sur une base quotidienne, mensuelle ou annuelle. En ce qui concerne le service à temps plein, certains militaires assument des tâches directement à l'appui de la Réserve (par exemple, la classe B/A), alors que d'autres servent à temps plein à l'appui de la Force régulière (par exemple, classe B et C, voir l'Annexe H). En incluant dans leurs chiffres tous les réservistes en service à temps plein, le CEMD et la SM ont d'un simple coup de crayon abaissé la barre relativement à la réalisation de l'objectif de croissance du ministre de 18 500 soldats à temps partiel (voir l'Énoncé de politique du 6 octobre 2000 à l'Annexe E). Les soldats servant en classe C n'ont jamais été inclus dans les chiffres de la RRFT concernant l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre[62]. En fait, selon une directive d'exécution du CEMAT datant du 20 décembre 1996, seuls les postes en classe B/A ont été inclus dans le « plafond de rémunération » de la Milice. L'objectif à long-terme était de compter autant de réservistes de classe A dûment formés

---

[59] On peut comparer avec l'énoncé du rôle de la Réserve de l'Armée de terre : « Au sein de l'Armée de terre, la Réserve (Milice) fournit le cadre de la mobilisation, sert de lien entre l'Armée de terre et les Canadiens et permet le renforcement dans les Forces canadiennes. [Par « renforcement », on entend la mise à disposition de capacités supplémentaires (profondeur) et complémentaires (diversité)]. »

[60] Et cette question préoccupe grandement le CEMAT qui a écrit plus tôt [traduction] : « Notre capacité à mettre en oeuvre les changements de la Phase II de la RRFT dépend maintenant de notre capacité à réaliser les objectifs de la Phase I de la RRFT. Comme on pouvait s'y attendre, les objectifs les plus importants, mesurables et visibles du Plan stratégique de la RRFT sont les hausses consécutives de l'effectif. » Lettre du CEMAT au SMA (RH-Mil), datée du 3 mai 2002 (en anglais seulement).

[61] Comme en Bosnie.

[62] Lorsque questionné à cet effet, le cabinet du CEMD a admis [traduction] : « qu'il a pu s'agir d'une méprise ». Courriel du colonel Poulter, EA CDS/CC CEMD, 8 juillet 2003 (en anglais seulement).

et efficaces que possible, dans les limites des fonds alloués, pour répondre aux besoins opérationnels[63].

Le fait est que si l'interprétation actuelle des intentions du ministre est maintenue, on ne pourra en aucune façon atteindre l'objectif de 18 500 soldats à temps partiel. Le tableau qui suit le montre bien, alors que l'on peut voir que l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre qui est indiqué n'a été obtenu que grâce à l'inclusion d'un nombre significatif de soldats réservistes employés à temps plein. Même là, l'Armée de terre n'a atteint son objectif de croissance de 15 500 personnes pour la Phase I de la RRFT qu'en mai 2003, deux mois après le délai qu'elle s'était fixé. Le niveau de 15 500 membres n'a jamais été soutenu sur une série de mois consécutifs, peu importe comment on regarde les chiffres.

Effectifs de la Milice – Forces antérieures de la Classe A/B

	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC
1998				15,243	14,810	12,782	10,706	9,962	13,343	14,552	14,528	13,499
1999	14,842	15,020	14,795	14,759	14,589	12,821	10,912	12,073	14,491	14,014	14,008	13,231
2000	14,196	14,424	14,359	14,075	14,077	12,147	10,661	11,576	13,910	13,460	13,451	12,137
2001	13,365	13,858	14,003	13,733	13,922	12,634	11,290	12,211	14,868	14,508	14,669	13,486
2002	14,723	14,988	14,805	15,036	14,797	13,139	11,863	12,526	15,488	15,425	15,337	13,784
2003	12,684	15,226	14,869	15,150	15,648	14,057	12,493	12,023	14,200[64]			

Chiffres fournis par le Directeur - Comptabilité de gestion et fonction de contrôle (DCGFC) et tirés du Système de solde révisé de la Réserve (SSRR) et par le Directeur – Réserves. Voir aussi l'Annexe H, qui confirme le point de vue du Comité de surveillance exprimé dans le *Rapport d'étape II* à l'effet que le MDN éprouve de la difficulté à évaluer le nombre exact de membres dans la Milice, à n'importe quel moment donné. Compter les chèques au lieu de compter les soldats donne un indice « déphasé » des effectifs.

Il est difficile de considérer ces chiffres comme autrement que décevants, étant donné le délai que s'était elle-même fixé l'Armée de terre pour atteindre et maintenir un effectif de 15 500 personnes d'ici la fin mars 2003. Et ces chiffres semblent encore plus décevants à la lumière de la directive ministérielle originale donnée en ce domaine. L'intention du ministre dans sa

[63] 1258-110/3290-2-8-2 (A/Comd) Action Directive – Land Force Reserve Restructure (LFRR), 20 December 1996, signed by Major-General W.C. Leach, Acting Commander, Land Force Command (en anglais seulement).

[64] On déclarait également dans les DSOR 2003 : « Tant que des fonds ne seront pas dégagés à l'annonce de la phase II de la RRFT, la Réserve de l'Armée de terre devra maintenir ses effectifs de la fin de la phase I, c'est-à-dire 15 500 réservistes de classe A et B » (SOFT – 3 970, SCFT – 5 080, SQFT – 3 840, et SAFT – 2 510).

politique du 6 octobre 2000 était de rajeunir la Réserve de l'Armée de terre dans les différentes communautés à travers le pays, de façon à améliorer sa présence et à constituer un cadre pour la mobilisation et le renforcement. Cela signifiait accroître le nombre de réservistes locaux à temps partiel et « former des citoyens soldats capables de relever les défis qui nous attendent au XXI[e] siècle »[65]. En clair, cette politique demandait qu'on augmente le nombre de citoyens soldats à temps partiel dans les manèges militaires, c'est-à-dire en service de classe A durant les soirs de semaine et les fins de semaine. Pour citer le CEMD lui-même : « La Réserve est formée de militaires qui ne font pas un service continu à plein temps »[66]. Selon la définition actuelle, le service à temps plein concerne tout réserviste qui travaille plus de 180 jours; on parle alors souvent de service en classe B/A. Comme cette catégorie a été créée à l'origine pour soutenir le soldat à temps partiel, en lui offrant notamment des occasions de perfectionnement professionnel, il n'y a pas d'objection à inclure ces réservistes dans les effectifs de la Réserve de l'Armée de terre[67]. Le problème est plutôt avec les réservistes de classe B qui ne sont pas catégorisés comme étant dans la classe B/A[68] (voir aussi l'Annexe H).

En novembre 2002, on comptait 1 069 postes de soutien autorisés de classe B/A au sein de l'établissement de la Réserve de l'Armée de terre qui étaient entièrement pourvus et financés (le chiffre actuel est de 1 075). Fait encore plus significatif toutefois, on comptait 3 025 réservistes de classe B en novembre 2002. Auparavant, l'effectif total de la Milice de 15 488 membres déclaré en septembre 2002 incluait un grand total de 3 507 réservistes de classe B « rappelés en service actif » (dont la catégorie générale englobait la classe B/A), alors que le total de 15 425 membres déclaré en octobre 2002 incluait 2 342 réservistes de classe B « rappelés en service actif ». Autrement dit, année après année, on comptait de nombreux réservistes de la Milice en service à temps plein, à l'appui de la Force régulière. Le fait est qu'à mesure que l'effectif de la Force régulière se réduisait, cette dernière a commencé à rappeler davantage de réservistes de la classe B pour combler les postes vacants dans la Force régulière, mais elle a continué à les payer à même le budget de la Milice. Il n'existe pas de restrictions empêchant les unités des FC d'embaucher des réservistes de classe B en service temporaire (voir Annexe H, paragraphes 5 à 7) et l'établissement de la Réserve de l'Armée de terre n'essaie pas de contrôler la myriade de postes temporaires de classe B qui vont et viennent dans la Réserve[69]. Pour bon nombre de réservistes, cette pratique largement répandue d'utiliser les fonds réservés au personnel de la Milice pour combler des postes vacants dans la Force régulière avec des réservistes de classe B

---

[65] Gouvernement du Canada - Énoncé de politique sur la RRFT, 6 octobre 2000 (voir l'Annexe E).

[66] *À l'heure de la transformation : Rapport annuel du chef d'état-major de la Défense (CEMD) 2002-2003*, p. 60.

[67] Les « partenaires » de la Milice ayant participé à la rédaction du Plan stratégique ont accepté, pour les besoins du plan, que l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre compte les réservistes de classe A et de classe B, mais non les réservistes de classe C. À l'époque, on comptait très peu de soldats de classe B qui n'étaient pas employés pour soutenir directement les unités de la Milice. On n'avait pas prévu que la Force régulière commencerait peu après à utiliser de plus en plus de « rappelés » de classe B pour occuper des postes de la Force régulière. Les réservistes de classe A et de classe B (mais seulement ceux soutenant la Milice) étaient considérés comme une charge raisonnable pour le budget de la Milice. Les réservistes de classe C soutenaient la Force régulière et devaient donc être payés à même le budget de la Force régulière.

[68] Les catégories précises du service en classe B, rémunéré à 85 p. 100 du salaire de la Force régulière, sont les suivantes : C2, Classe B/TRE (CRT) – formation de plus de 12 jours; T1 Classe B/TRE (RES)– emploi à l'appui de la Réserve (avec mention « A »); et T2, Classe B/TRE (REG) ou SRR (BP) – emploi à l'appui de la Force régulière. Catégorie C1, Classe A/STA – formation de plus de trois jours mais ne dépassant pas douze jours – autrefois inclus dans la classe B mais maintenant considéré comme la classe A.

[69] Réponse du DGRFT à la requête no 248 du CSM.

rappelés en service a mené à une réduction indue des sommes disponibles pour la Réserve de l'Armée de terre à temps partiel. À vrai dire, ces réservistes rappelés en service auraient dû être soustraits des calculs portant sur l'objectif d'augmenter l'effectif des réservistes de classe A à temps partiel à 15 500 membres. Les dépenses relatives à ces réservistes de classe B auraient également dû être absorbées par la Force régulière, comme c'est le cas pour les réservistes de la Milice de classe C rappelés en service opérationnel[70]. Sur ce point, le Comité n'est pas le seul à penser ainsi, puisqu'une étude ministérielle commandée en 1996 en est venue à la même conclusion. Dans cette étude, on a estimé les coûts en salaire de la Milice à 36 p. 100 pour la classe A, à 39 p. 100 pour la classe B et à 25 p. 100 pour la classe B/A[71]. Autrement dit, la Milice a dépensé pour les 2 000 postes estimés de classe B à l'appui de la Force régulière une somme d'environ 80 millions $ sur le budget salarial de la Milice de 190 millions $. Par conséquent, ces fonds très substantiels n'étaient plus disponibles pour embaucher et entraîner davantage de soldats de classe A.

Catégories de service de réserve

Catégorie de service de réserve	Période de travail	Coût estimé pour le budget de la Milice
Classe A	Soirs de semaine/fins de semaine	36 %
Classe B (avec mention « A »)	À temps plein à l'appui de la Réserve (1075 postes autorisés)	25 %
Classe B (temporaire)	Pour suivre un cours de la Réserve (14 jours et plus) et à l'appui de la Force régulière (mois/années)	39 %
Classe C	Essentiellement un service à temps plein dans la Force régulière	0

En additionnant *tous* les chiffres pour la classe B et la classe A pour septembre 2002, l'Armée de terre a déclaré qu'elle avait atteint l'objectif de 15 500 membres pour la Phase I de la RRFT (et même là il manquait encore une dizaine de soldats). En fait, elle ne comptait que 11 981 réservistes de classe A à temps partiel, objectif qui ne peut raisonnablement s'accorder à

[70] Le rappel en service des réservistes de classe C consiste essentiellement en un service à temps plein dans la Force régulière; ces réservistes sont alors rémunérés à même les fonds de la Force régulière. Une politique transitoire sur le service en classe C stipule actuellement que les réservistes affectés aux opérations seront placés en service de réserve de classe C (sont incluses les opérations de déploiement du SCEMD, les opérations à bord des navires de défense côtière et les opérations de contingence locales) et que tous les autres types d'emploi dans des postes non opérationnels seront considérés comme du service en classe B.

[71] Jim Libbey and Michael Kelly, KPMG *Final Report: Review of the Methodology used to Attribute Costs to the Primary Reserve*, préparé pour l'honorable D. M. Collenette, ministre de la Défense nationale, 19 août 1996, p. 13 (en anglais seulement). Les chiffres pour la classe B sont les suivants : novembre 2002 – 3 025; décembre 2002 – 2 850; janvier 2003 – 2 919; février 2003 – 3 070; mars 2003 – 3 147; avril 2003 – 3 957; mai 2003 – 5 688; juin 2003 – 9 067; et juillet 2003 – 10 298. Chiffres fournis par le QGDN le 25 août 2003.

l'intention originale du ministre. Entre-temps, parce qu'elle présumait avoir atteint l'objectif de 15 500 membres, l'Armée de terre a mis fin au recrutement de réservistes à l'automne 2002. Cette décision, en retour, a nui à la capacité de la Réserve de soutenir les chiffres existants. Qui plus est, les livres de paie montrent que le total de réservistes, classe A et classe B confondues, est souvent demeuré bien en dessous du chiffre de 15 500, soit 14 869 en mars 2003 (date à laquelle l'objectif de la Phase I de 15 500 aurait dû être atteint), 14 057 en juin 2003, 12 493 en juillet 2003, et 12 023 en août. Le Comité doute donc que l'objectif de la Phase II de la RRFT de 16 250 membres puisse être atteint d'ici la fin de mars 2004. L'objectif de 17 000 membres établi pour la fin mars 2005 semble encore plus problématique, même si on comptait tous les réservistes de classe B.

Inclure toutes les catégories de service à temps plein de classe B dans l'objectif de la RRFT diffère bien sûr de l'intention exprimée dans l'énoncé de politique du ministre du 6 octobre. C'est d'autant plus surprenant que l'on répète dans les cours de commandement et d'état-major des collèges et centres d'instruction à quel point il est important de bien comprendre l'intention des commandants. L'idée c'est qu'une fois que les subalternes saisissent cette intention, il sont plus en mesure d'user de leur propre initiative pour accomplir toutes les actions nécessaires, et même dépasser les attentes, en vue d'atteindre l'objectif souhaité. Dans le cas de la demande exprimée par les ministres Collenette et Eggleton d'accroître l'effectif de la Milice à au moins 18 500 membres, il aurait été plus sûr de préciser qu'ils ne parlaient pas des réservistes employés à temps plein à l'appui de la Force régulière. Comme on peut le lire dans le rapport final de KPMG de 1996 adressé au ministre Collenette [Traduction] :

> *Le salaire versé aux réservistes de classe A... l'est essentiellement pour rémunérer les réservistes de la Milice qui, comme le pensent la plupart des Canadiens, visitent le manège militaire un ou deux soirs par semaine et une fin de semaine par mois de septembre à juin, et assistent à une formation collective de deux semaines durant l'été...*[72]

Ce dont les ministres parlaient, c'était de revitaliser la Réserve de l'Armée en tant qu'élément indispensable à la capacité militaire du Canada[73]. Et cela signifiait améliorer la présence des citoyens soldats à temps partiel dans les différentes collectivités canadiennes, en améliorant par le fait même le cadre nécessaire à la mobilisation et à l'augmentation des forces.

D'autres points préoccupants de la lettre du CEMD/SM du 10 juillet 2003 ont trait aux unités non viables et aux hypothèses sur l'attrition dans la Milice. En ce qui concerne ce premier point, on a suggéré au CEMAT de « proposer des changements à la structure des forces des unités ou des éléments de la Réserve de l'Armée de terre qui ne sont manifestement pas viables en raison des données démographiques ou de la situation géographique ». Il faudrait ici apporter un bémol, car il n'est pas toujours clair que ce sont les données démographiques et la situation

---

[72] KPMG *Final Report: Review of the Methodology used to Attribute Costs to the Primary Reserve*, 19 August 1996, p. 13 (en anglais seulement).

[73] Ce point a également été soulevé par le CPDNAC en mai 2002, dans le document intitulé « Faire face à nos responsabilités : L'état de préparation des Forces canadiennes », *Rapport du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants*, mai 2002, p. 47-51. Voir Annexe I pour un extrait de la section traitant de la « Restructuration de la Réserve de l'Armée de terre ».

géographique les vrais coupables. Pensons par exemple aux plafonds salariaux excessivement restrictifs, aux processus d'enrôlement inefficients, ou à l'incapacité généralisée de promouvoir le service en uniforme à temps partiel comme un choix de carrière honorable en soi[74]. La question de savoir qui déterminera quelles unités sont « non viables » devrait également poser problème, et pas seulement pour des raisons de « maintien du patrimoine avec une certaine dignité ». Il est certain que si la Réserve doit constituer un cadre pour la mobilisation et l'augmentation des forces, il faut accroître son effectif et tirer profit de celle-ci, et non la détruire pour un gain à court terme. Quant à l'idée de fonder le recrutement et le maintien des effectifs sur l'hypothèse que la « diminution de l'attrition dans la Réserve » se maintiendra dans l'avenir, on pourrait penser qu'il serait fou d'investir dans un bien en se fondant sur sa performance pour une seule année. Historiquement, le taux d'attrition dans la Milice a toujours tourné autour de 30 p. 100, et il semblerait prudent de faire des plans d'après cette hypothèse moins optimiste que de penser que le taux restera toujours bas.

Finalement, il reste la question des « directives sur les ressources » expliquant en détail l'affectation des fonds nécessaires pour soutenir la Phase II de la RRFT. Selon la lettre du 10 juillet du CEMD/SM, durant l'exercice 2003-2004, une somme de 9,2 millions $ sera affectée au compte de fonctionnement du CEMAT pour la solde de la Réserve et les frais de soutien, en plus d'un montant récurrent de 1 million $ pour des solutions d'apprentissage échelonné axées sur la Réserve. Le CEMAT recevra également un montant supplémentaire de 0,9 million $ pour les coûts associés à l'ajout de 750 personnes (montant qui sera porté à 3,6 millions $ en 2004-2005 et qui sera récurrent). Un montant ponctuel supplémentaire de 5,3 millions $ à conserver dans une réserve protégée sera alloué pour chacun des exercices 2003-2004 et 2004-2005 pour les dépenses liées au projet d'habillement du soldat. Pour l'exercice 2004-2005 « et en vue de la nécessité de définir de nouvelles capacités pour la Réserve », un montant de 34 millions $ récurrent (ces montants seront libérés une fois le plan de mise en œuvre du CEMAT terminé) sera établi dans une réserve protégée en prévision de la Phase II. On peut se demander ici pourquoi le MDN a indiqué un coût annuel récurrent de 170 millions $ pour accroître les capacités et porter l'effectif de la Milice de 15 500 membres à 18 500 membres dans la présentation de son budget annuel à l'automne 2002[75]. Si ce chiffre était plus réaliste et plus exact en ce qui concerne la Phase II de la RRFT, il faudrait alors poser d'autres questions.

Les préoccupations du Comité en matière de transparence et de responsabilité valent également pour la Recommandation Fraser #8. Même si les trois pages de l'Annexe E « État de la Réserve » du rapport annuel du CEMD 2002-2003, *À l'heure de la transformation*, représentent une augmentation de 100 p. 100 par rapport à la section d'une page et demie intitulée « Initiatives de la Réserve » du rapport annuel 2001-2002, *À la croisée des chemins*, elles sont toujours inadéquates malheureusement. Si un profane ou un membre du Parlement lisait l'Annexe E, ou les autres passages faisant référence à la Réserve dans le corps du texte, il n'en

[74] Il faut espérer que le fait de demander au SMA (AP) de soutenir une « campagne de promotion par une publicité ciblée » permettra de promouvoir le service de réserve mieux que jamais auparavant; attirer les candidats n'est pas un problème, mais les enrôler continue de l'être.

[75] À l'époque, on avait dit aux réserves qu'il en coûterait 84 millions $ pour ajouter 1 000 soldats, et en février 2003, ce chiffre avait gonflé à 125 millions $. En mars, on a déterminé qu'avec 56 millions $ on pourrait ajouter 750 réservistes, chiffre qui, une fois extrapolé, approche celui de 84 millions $ avancé pour 1000 soldats. À l'heure actuelle, le total des fonds engagés pour les 750 réservistes supplémentaires à ajouter en 2003 ne s'élèvent qu'à 17,6 millions $.

saurait pas plus sur l'état réel de la Réserve au Canada, et serait bien incapable de prendre une décision éclairée à son sujet. Il faudrait que les annexes ou sections portant sur « l'état de la Réserve » comportent au minimum les renseignements suivants : l'établissement autorisé pour la Réserve, divisé en sous-composantes; le nombre réel de réservistes en uniforme en service de classe A, B, et C par grade (en expliquant les « plafonds salariaux », les catégories de salaire et ce que signifient vraiment les chiffres); le nombre de jours de formation auxquels ils ont droit; des détails sur l'emplacement et l'organisation des réserves, en incluant les unités fonctionnelles des différents secteurs de la Milice; et le nombre de réservistes déployés à l'étranger. L'objectif global est de fournir suffisamment de faits et de renseignements pour permettre à un membre du parlement ou à un contribuable d'avoir une image complète de la Réserve au Canada.

CONSULTATION ET SURVEILLANCE

DÉCISIONS

Recommandation Fraser #9: Promettre que les autorités actuelles de la Réserve en service seront consultées, notamment la direction des unités et des brigades, ainsi que les autres représentants de la grande communauté des réservistes, sur la façon de mettre en œuvre ces changements. S'engager à adopter un processus de mise en œuvre progressif et prudent, qui inclura une évaluation attentive des résultats et des changements au programme, si nécessaires. Cela pourrait se faire en ramenant simplement les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs, en gardant la même composition. Ces derniers semblaient bien fonctionner jusqu'à ce que la proposition d'avril 1999 ébranle la confiance qui avait commencé à naître entre le QGDN et la communauté des réserves.

Recommandation Fraser #10: Poursuivre la surveillance de la mise en œuvre des décisions ministérielles découlant de la CSRR et du présent rapport.

SITUATION

Les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs ont été ramenés et incluent une représentation du commandement et de l'état-major de la Force régulière et de la Réserve, du QGDN, du Conseil des colonels honoraires, et des Réserves 2000. La Conférence des associations de défense envoie également un observateur. Le groupe de travail consultatif du commandement s'est réuni le 23 mars 2003 et à nouveau le 5 octobre 2003.

Le Comité de surveillance a effectué dix consultations auprès des groupes-brigades du Canada entre novembre 2002 et octobre 2003.

Observations

Les groupes de travail consultatifs du commandement et des secteurs continuent de prouver leur utilité en ce qui a trait à la promotion de la revitalisation de la Milice. Les seules consultations effectuées entièrement à l'extérieur de la chaîne de commandement ont été organisées par le Comité de surveillance. Ces consultations ont également permis au Comité de prendre connaissance des vrais problèmes auxquels est confrontée la Milice, au contraire d'autres consultations qui ne l'avaient permis.

Les rapports entre la Réserve et la Force régulière sont actuellement harmonieux, et il faut en remettre le crédit au leadership de la Force régulière et à l'engagement de la Réserve. Toutefois, la relation doit être constamment nourrie. À cet égard, la réalisation des objectifs quinquennaux de la Phase II de la RRFT va avoir une importance critique.

Le Comité reste préoccupé par le fait que même si les recommandations du rapport Fraser doivent servir de plan directeur gouvernemental pour la RRFT, les autorités des FC et du Ministère ne l'ont en général pas encore reconnu. En fait, dans une lettre récente en provenance du cabinet du CEMD, on fait référence au Plan stratégique de la RRFT en disant qu'il [traduction] « constituera le fondement des politiques à venir », sans ajouter le bout de phrase important « *dont la teneur sera adaptée aux conditions de vie de nos citoyens soldats à temps partiel* »[76]. La distinction est importante, car la première construction donne l'impression que la stratégie éclipse la politique, alors que ce devrait être le contraire.

L'essentiel, c'est que la mise en oeuvre de la Phase II de la RRFT continuera d'avoir une importance critique, puisque la Milice s'attend à ce que l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre soit porté à au moins 18 500 soldats à temps partiel, et à ce qu'on accroisse les missions, tâches et capacités des unités. Toutefois, à la lumière des progrès faits jusqu'ici relativement à la croissance de l'effectif, il reste impossible de ne pas conclure que malgré les efforts significatifs faits par l'Armée de terre, le noyau corporatif n'a pas encore accepté la revitalisation de la Réserve comme une nécessité stratégique pour améliorer le bien-être des forces armées du Canada.

Le Comité considère donc qu'une surveillance continuera d'être nécessaire.

---

[76] Courriel du colonel Poulter, EA CDS/CC CEMD, 8 juillet 2003 (en anglais seulement).

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, ÉDUCATION ET LEADERSHIP

CONTEXTE

Le Comité reste confiant quant aux perspectives d'avancement du perfectionnement professionnel, de l'éducation et du leadership, mais il reste certaines questions qui devront être réglées.

Dans son *Rapport d'étape – 1998,* le Comité a souligné l'importance de disposer d'un programme d'éducation, de formation et de perfectionnement ciblé et efficace comme moteur de changement. Le Comité demandait aux cadres supérieurs de formuler leur « vision » sur le type d'officiers qui seront nécessaires dans l'avenir, de manière à s'assurer que des directives claires et opportunes soutiennent la planification des effectifs, et d'accorder un appui dynamique à la réforme du système d'éducation, de formation et de perfectionnement, y compris les ressources humaines et financières nécessaires. Le Comité croyait sincèrement que le succès de cette réforme dépendait d'abord et avant tout d'un leadership dynamique capable de susciter le changement d'attitude et de culture nécessaire au sein de l'équipe de la Défense et de l'inculquer à ceux celles qui seront les dirigeants de demain.

Dans son *Rapport d'étape – 1999,* le Comité s'est senti tenu de souligner que même si des initiatives locales avaient été entreprises par certaines institutions, « peu de directives, voire aucune, n'avaient été émises par Ottawa en ce qui a trait à la stratégie de changement », sauf quelques déclarations d'appui générales. En plus de son inquiétude relativement à l'absence de plan directeur, le Comité a exprimé de sérieuses réserves quant à cette « culture 'minimaliste' qui a déjà touché des éléments du corps des officiers » et qui prend de plus en plus d'ampleur. Il a également souligné que l'intérêt pour les études supérieures ne devait pas se transformer en « une situation où des personnes sont parrainées pour suivre des programmes d'études 'à la mode' ». De l'avis du Comité, les officiers en ont plus qu'assez à apprendre avec la pratique de la profession de militaire et les compétences de base en matière d'évaluation et d'analyse critique qui leur permettront de s'attaquer à tout problème qui pourra se présenter. À ce sujet, le Comité a insisté pour dire que « les officiers doivent acquérir la capacité de raisonnement que confère une formation générale servant de base à toute formation technique qu'ils doivent acquérir également » [77].

[77] *Rapport d'étape – 1999*, p. 44-49.

Dans son *Rapport d'étape II*, le Comité a répété que son *Rapport final 1999* faisait ressortir la nécessité d'adopter une orientation plus stratégique dans le domaine de l'éducation des officiers. Cette nécessité découlait de la décision politique prise par le ministre en mars 1997 dans son *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes*, selon laquelle, à l'avenir, tous les officiers des FC devraient être titulaires d'un diplôme universitaire, à l'exception des officiers sortis du rang. Prévoyant que cette politique entraînerait inévitablement un changement radical au chapitre de la désignation et de l'avancement des officiers des FC, le Comité de surveillance a répété sa conclusion précédente :

> « l'enseignement supérieur doit devenir la norme pour les officiers les plus haut gradés. En particulier, il faut encourager et soutenir les officiers qui font partie des éléments de combat du système de classification des professions militaires pour leur permettre d'obtenir un diplôme supérieur. En effet, ces officiers deviennent souvent des chefs aux niveaux supérieurs. Les politiques doivent appuyer cet objectif... [78] »

Le Comité a en outre suggéré que parallèlement à l'élaboration par les FC de plans en vue de la création d'un corps d'officiers diplômés, il devait y avoir un engagement indiquant clairement « qu'un officier militaire a une valeur militaire ou opérationnelle ». Pour certains officiers, à l'époque, la « nouvelle culture » ne signifiait rien de plus que d'apprendre à gérer avec moins de ressources, et à perfectionner des compétences tant militaires que de gestion. D'un autre côté, le Comité était d'avis que la culture des FC devait « faire de l'éducation une vertu militaire et une nécessité opérationnelle, et non une activité que l'on daigne considérer si le temps et les ressources le permettent ».

Tout au long de 2001 et de 2002, le Comité a tenu de nombreuses consultations, conformément à son mandat de poursuivre la surveillance de la mise en oeuvre des recommandations approuvées par le gouvernement concernant le perfectionnement professionnel, l'éducation et le leadership dans les FC. À l'occasion de discussions répétées avec le ministre, le Comité a insisté sur l'importance d'accorder dans les possibilités d'éducation une place aussi grande à la formation générale qu'aux sciences, à la technologie et à l'administration. Le Comité a de plus soumis de nombreux commentaires confidentiels au ministre concernant le perfectionnement professionnel des officiers, le modèle de leadership amélioré (MLA) et l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Le modèle de leadership amélioré, conçu pour améliorer la formation et le perfectionnement des nouveaux officiers, a été approuvé au début de 1999. L'ACD, créée le 1er avril 2002, et qui doit être pleinement opérationnelle d'ici l'été 2004, a pour mission de soutenir les études permanentes et de promouvoir le perfectionnement professionnel de tous les membres des FC. Elle est chargée de veiller à la mise en place de programmes d'éducation et de perfectionnement professionnel cohérents et intégrés, d'assurer la rigueur des programmes et de l'accréditation pour le perfectionnement professionnel et d'aider au développement du potentiel intellectuel du personnel des FC. Une charte provisoire révisée pour l'ACD a également été produite et le Comité a été assuré que le commandant de l'ACD relevait directement du CEMD.

---

[78] *Comité de surveillance des changements au sein du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, Rapport final – 1999*, p. 13.

En remplissant sa mission et ses objectifs, l'ACD intégrera les stratégies décrites dans *L'officier en 2020* et *Le corps des MR en 2020* dans le système de perfectionnement professionnel des FC. *L'officier en 2020*[79], signé par le ministre de la Défense nationale en mai 2001, ordonnait la rédaction de trois manuels-cadres pour les FC : *Le métier des armes au Canada*; *Manuel du leadership au sein des FC*[80]; et un manuel portant sur les opérations interarmées et combinées, qui doit être produit sous la supervision du sous-chef d'état-major de la Défense. *L'officier en 2020* confiait aussi au SMA (RH-Mil) la responsabilité de communiquer une politique en matière d'enseignement pour les FC qui comprendrait une philosophie, des objectifs d'accréditation et la réaffirmation de la politique relative à un corps d'officiers « diplômés », notamment l'obtention de diplômes de deuxième et de troisième cycles pour les colonels et les grades supérieurs. Depuis, un énoncé déterminant sur la politique en matière d'éducation intitulé *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* a été rédigé depuis et mis en circulation pour commentaires. Ce document a son importance, parce qu'il présente un énoncé de vision clair décrivant le genre de personne que les FC essaient de produire à titre de futur officier et de chef.

Le 25 mars 2003, à l'occasion de consultations tenues avec le CEMD, le SMA (RH-Mil), le commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et le recteur du Collège militaire royal (CMR), le Comité a acquis la conviction que la plupart des préoccupations qu'il avait exprimées depuis 1998 avaient été prises en compte.

Observations

Alors qu'il a reconnu dans son *Rapport d'étape II* qu'un « changement de culture en ce qui a trait à la promotion de l'éducation au sein des FC semble se dessiner », le Comité continue de craindre qu'on choisisse le chemin le plus facile à cet égard. En fait, les membres du Comité ont pris conscience de cette réalité par suite des commentaires du professeur Desmond Morton concernant le *Rapport d'étape II*. Le Dr. Morton, qui n'est pas étranger au monde académique ou militaire, a fait remarquer ce qui suit [traduction] :

> *Étant un de ceux qui ont suggéré à M. Young que le Canada devrait avoir un « corps d'officiers diplômés », j'ai été frappé par l'ingénuité des universités à trouver des équivalences afin de pouvoir tirer profit des pressions exercées sur bon nombre de bons officiers ambitieux pour qu'ils obtiennent leur diplôme. Le but recherché en demandant aux officiers d'obtenir un diplôme universitaire, c'était de les amener à exercer une meilleure réflexion critique professionnelle et à communiquer leurs idées de façon plus claire.*

---

[79] *Le leadership militaire canadien au XXIe siècle (l'officier en 2020) : Orientation stratégique à l'intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes.*

[80] L'Institut du leadership des Forces canadiennes (ILFC), mis sur pied au cours de l'été 2001 en tant qu'institut de recherche destiné à tenir les FC au courant des plus récents développements sur la théorie en matière de leadership, a depuis été chargé de produire *Le métier des armes au Canada* et le *Manuel du leadership au sein des FC*.

> *Vous vous demanderez sans doute, comme je le fais présentement, si les études post-secondaires actuellement offertes peuvent contribuer à la réalisation de l'un ou l'autre de ces objectifs.*[81]

Il ne doit pas y avoir de raccourci avec l'éducation qui, si elle doit recevoir les crédits qu'elle mérite, doit aussi être adéquatement pondérée d'après des conseils de promotion, en fonction du rendement scolaire. En résumé, la capacité intellectuelle doit compter.

Dans la même veine, même si le Comité s'est dit satisfait de l'énoncé paru dans *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD* à l'effet que « les membres des FC doivent tendre vers un équilibre des connaissances en sciences humaines, sociales et naturelles de même qu'en technologie et en leadership »[82], il aurait de beaucoup préféré une déclaration plus solide appuyant les mérites d'une vaste éducation libérale. Comme dans le reste du document lui-même, les termes utilisés ne « chantent » pas aussi sûrement qu'ils auraient dû le faire dans une directive aussi importante[83]. Le Comité reste d'avis que davantage d'importance aurait pu être accordée dans la Politique et dans la Charte au rôle que devraient jouer les universités civiles canadiennes dans le processus d'éducation du corps d'officiers et de MR canadiens.

Dans son *Rapport d'étape II*, le Comité a exprimé certaines réserves à propos de la qualité du programme de Maîtrise en études de la défense (MED) offert dans le cadre du cours de commandement et d'état-major (CCEM) du Collège des Forces canadiennes (CFC), sous l'égide du Collège militaire royal (CMR). Le Comité avait présumé raisonnablement que la poursuite d'études supérieures augmenterait le niveau intellectuel du corps des officiers en encourageant *substantiellement l'étude bien au-delà de ce qui avait été la norme antérieurement* pour la plupart des officiers des FC. Une autre préoccupation majeure avait trait au fait que l'officier canadien pourrait, en raison d'un programme scolaire inférieur, ne pas finir aussi bien « armé » intellectuellement et sur le plan scolaire, que son collègue américain. Tout semble indiqué qu'il est beaucoup plus facile d'obtenir une MED qu'un quelconque diplôme de maîtrise dans un collège de guerre ou même d'état major américain accrédité[84]. Dans un cas comme dans l'autre,

---

[81] Lettre adressée à l'honorable John A. Fraser par le professeur Desmond Morton, datée du 9 juillet 2003 (en anglais seulement).

[82] *Perfectionnement professionnel : stratégie et directive du CEMD (ébauche).*

[83] On peut en dire autant de la plupart des documents « 2020 », qui contiennent aussi, peut-être intentionnellement, davantage de phrases incompréhensibles cousues de termes « à la mode » que de réflexions clairement exprimées. *Stratégie 2020* et *L'officier 2020* laissent à désirer, mais *Le corps des MR en 2020* semble la quintessence d'une réflexion nébuleuse. Comme on le constatera à la lecture du rapport Rowley, clairement écrit et complètement compréhensible, la rédaction militaire au QGDN a pris toute une raclée.

[84] Par exemple, au US Naval War College (NWC), l'étudiant doit lire 600 pages (principalement de livres) par semaine durant un bloc essentiellement académique de trois mois et suivre trois cours entièrement facultatifs donnés par un instructeur détenant un doctorat, en plus du programme obligatoire de l'année. Selon une étude sur l'accréditation canadienne, les étudiants du NWC doivent également rédiger quelque 59 000 mots, en comparaison des 21 000 mots de l'étudiant qui suit le Cours supérieur des études militaires et le Cours des études de sécurité nationale du CFC. En comparaison, un étudiant du CCEM doit faire trois choses pour obtenir une MED : d'abord, être jugé acceptable du point de vue scolaire par le CMR; deuxièmement, maintenir une note moyenne de B; et finalement, recevoir la note de passage par un conseiller scolaire qualifié (doctorat) pour la rédaction d'un projet de thèse ou d'un essai de recherche de 12 000 à 14 000 mots au lieu de l'essai de 4000 à 5000 mots exigé de l'étudiant qui n'est pas à la MED.

la quête d'un avancement scolaire dans le but d'améliorer la performance des militaires pourrait bien aboutir à des ajustements souhaitables dans les modèles de carrière actuels. Dans un cas comme dans l'autre, la quête d'un avancement scolaire dans le but d'améliorer la performance des militaires ne pourrait que bénéficier aux FC.

Le Comité souhaite ardemment que l'ACD puisse être en mesure de soutenir les études permanentes et de promouvoir le perfectionnement professionnel de tous les membres des FC, mais tient à ajouter que le succès nécessitera un leadership diligent et une confiance dans la valeur d'une scolarité de première classe. Le Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto est une constituante de l'ACD et une institution nationale vouée aux études militaires dans l'ensemble du spectre d'intensité des conflits, notamment sur les aspects opérationnels et stratégiques. Il a comme pratique d'embaucher des généraux et des officiers généraux à la retraite dans son personnel supérieur d'instruction pour le Cours supérieur des études militaires et le Cours des études de sécurité nationale. Même si les syllabus de ces deux cours insistent sur le fait que les membres du personnel supérieur d'instruction font peu d'enseignement, le rôle qu'ils jouent en réalité indique le contraire. Ils agissent non seulement comme mentors auprès des étudiants en surveillant leurs progrès, mais ils fournissent aussi une rétroaction et une évaluation. Mieux qualifiés au point de vue des études, les experts en la matière provenant du personnel permanent du CMR, des autres universités et du CFC semblent relégués à un rôle périphérique et sont principalement utilisés « au besoin ». Les membres du personnel supérieur d'instruction ont le dernier mot dans les séminaires et ils sont hors de tout doute une figure dominante dans l'éducation des groupes d'étude. Pour autant qu'on puisse le déterminer, cette pratique est née surtout en raison de la perception que les officiers canadiens détenant le grade de colonel ou un grade supérieur sont peu enclins à se faire évaluer par des universitaires civils ou par les membres du personnel de service détenant un grade inférieur. Si c'est le cas, bien sûr, un changement d'attitude culturelle sera nécessaire, car cela va à l'encontre de la raison et de la réalité voulant que la connaissance représente le pouvoir. Le candidat officier parachutiste a toujours eu à prendre ses ordres des caporaux aguerris à bord des avions, tout comme le colonel pilote de chasse a toujours eu à gagner à s'en remettre aux experts dans le domaine des études stratégiques. Menée jusqu'à son absurdité logique, une telle attitude empêcherait les officiers supérieurs d'étudier dans une université civile ou de reconnaître que B.H. Liddell Hart était en fait un « capitaine qui enseignait aux généraux ».

Le Comité à noté que la pratique d'embaucher des généraux et des officiers généraux à la retraite dans le personnel supérieur d'instruction du Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto pour le Cours supérieur des études militaires et le Cours des études de sécurité nationale permet aux étudiants de bénéficier de leur longue expérience. Toutefois, il serait préférable que les membres du personnel supérieur d'instruction soient choisis parmi les officiers en service suffisamment qualifiés.

Finalement, il reste la question des élèves-officiers du Programme de formation (Intégration à la réserve) (PFIR) du CMR qui ne reçoivent pas un soutien satisfaisant. Cela est d'autant plus surprenant que le rapport du Groupe d'étude du Conseil des Gouverneurs du CMR (Rapport Withers) demandait qu'on augmente le nombre de candidats au PFIR du CMR, qu'on révise les conditions de service du PFIR, et qu'on emploie des réservistes qualifiés parmi les membres du

personnel[85]. Le Comité a reçu des renseignements troublants à l'effet que les candidats au PFIR ne bénéficiaient plus de la même assurance médicale et dentaire que les candidats réguliers, et qu'ils n'étaient pas admissibles au régime dentaire de la Réserve parce qu'ils n'entraient pas dans les catégories du service en classe A, B ou C. Ils ne seraient également pas autorisés à suivre la formation d'infanterie Phase IV entre la troisième et la quatrième année de leurs études. Le Comité croit que la situation devrait être examinée et, si besoin est, corrigée.

Que la Réserve de l'Armée de terre continue de souffrir de l'élimination du plan de formation des officiers de la Réserve semble confirmer que toute la question de l'éducation universitaire des officiers de la Réserve mériterait un examen plus approfondi. Il est permis de penser que ni le pays ni le MDN ne s'est jamais entièrement remis de la décision de 1968 d'éliminer le Corps-école d'officiers canadiens (COTC) des différentes universités du pays. Le COTC avait pour objectif de fournir aux unités de la Milice des officiers entraînés. La décision de mettre fin au COTC peut dans une certaine mesure avoir été le reflet de ce qui se passait aux États-Unis, quand les protestations et les manifestations contre la guerre du Vietnam ont forcé l'expulsion des corps des Reserve Officer Training Corps (ROTC) des campus américains. Une partie de ce sentiment a traversé la frontière, mais la vraie raison de la décision canadienne repose davantage sur une perspective à courte vue de la part de l'Armée de terre elle-même. Comme de nombreux diplômés du COTC ne se joignaient pas aux unités de la Réserve, le programme a commencé à être perçu comme un gaspillage d'argent. C'est sur ces motifs que le comité Suttie[86] a recommandé de mettre fin au COTC. Ainsi, pour quelques économies dérisoires, l'Armée a consolidé son isolation de la société civile et de tout support qui pourrait venir d'elle. La mise à mort du COTC a permis qu'un nombre important de futurs leaders civils n'aient ni d'expérience militaire ni de connaissance du domaine de la défense. Aux yeux de certains, cela a été l'un des facteurs qui a le plus contribué à l'érosion du soutien de la population à l'égard des dépenses canadiennes en matière de défense à la fin du siècle[87].

---

[85] Rapport du groupe d'étude du Conseil des gouverneurs du CMR (Rapport Withers), daté du 30 avril 1998.
[86] The Commission on the Reorganization of the Canadian Army (Militia), juin 1964, signée par E.R. Suttie (président), et les brigadiers J.P. Carriere, D.G. Cunningham, E.G. Eakins, F.T. Jenner, I.S. Johnson, B.J. Legge, V de B. Oland, et P. Triquet (en anglais seulement).
[87] Voir Granatstein, *Canada's Army*, p. 351 (en anglais seulement).

ANNEXE A – DOCUMENTATION « POINTS SAILLANTS DES INITIATIVES DE CHANGEMENT DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE »

National Defence / Défense nationale

BACKGROUNDER DOCUMENTATION

BG-97.027 le 14 octobre 1997

POINTS SAILLANTS DES INITIATIVES DE CHANGEMENT DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) ont entrepris un vaste programme de changement depuis un certain temps déjà. Le but consiste à faire en sorte que l'organisation puisse mener à bien ses missions le plus efficacement possible, en fonction des compressions budgétaires. Le MDN et les FC travaillent fort et réalisent d'importants progrès.

Le programme de changement du MDN et des FC est très chargé; en voici les grandes catégories :

Instruction, éducation et leadership

Les membres des Forces canadiennes doivent être bien préparés à accomplir leurs missions. Outre l'instruction spécifique dispensée avant le déploiement dans le cadre d'une opération, il faut veiller à ce que le perfectionnement professionnel des officiers et des militaires du rang corresponde au nouveau milieu opérationnel. Les changements en cours comprennent ce qui suit :

- dès 1997, un diplôme universitaire devient une condition préalable à l'obtention de la commission d'officier, une exception s'appliquant aux officiers commissionnés du rang;
- la durée de l'instruction élémentaire passe de huit à dix semaines, de sorte que les nouvelles recrues comprennent davantage l'éthique, les responsabilités, les traditions et les valeurs auxquelles ils doivent souscrire et qu'ils représentent en tant que militaires canadiens;
- le programme d'études du Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne est révisé de façon à accroître la connaissance des opérations au niveau tactique et la compréhension de la profession militaire, notamment l'héritage et le credo de l'armée de terre ainsi que l'éthique et la prise de décisions;
- des comités officiels sont créés pour la sélection des candidats aux postes de commandement et de chefs supérieurs;
- l'établissement de critères d'évaluation clairs pour notre personnel.

Canada

For information (613) 996-2353
After hours (613) 996-7811
World Wide Web http://www.dnd.ca

Pour renseignements (613) 996-2353
Après les heures de travail (613) 996-7811
Site Internet : http://www.dnd.ca

Soutien des militaires et de leurs familles

Les militaires des FC et leurs familles sont confrontés quotidiennement aux mêmes problèmes et aux mêmes stress que les autres Canadiens. Or, en tant que membres des FC, ils doivent également porter des fardeaux particuliers - de fréquents déménagements familiaux avec toutes les perturbations que cela comporte, des absences prolongées à cause de l'instruction et des opérations et le danger ultime d'être tué ou mutilé. Les FC montrent à quel point elles apprécient leurs membres en leur offrant des programmes de soutien qui répondent à leurs besoins actuels ainsi qu'à ceux de leurs familles. Les changements comprennent ce qui suit :

- combler l'écart entre la rémunération des membres des Forces canadiennes et celle des fonctionnaires, en commençant par les augmentations de solde annoncées en avril 1996 et en avril 1997;
- modifier le régime de rémunération et d'avantages sociaux des réservistes afin que ces derniers reçoivent une solde correspondant à 85 p. 100 de celle des réguliers, une indemnité de retraite ainsi qu'une paie de vacances et de spécialiste, et que leurs catégories de prime de rendement soient révisées;
- veiller à ce que s'établisse une coordination plus étroite avec Anciens Combattants Canada et la Légion royale canadienne pour assurer la continuité des soins dans le cas des militaires qui ont été libérés des Forces canadiennes pour des raisons médicales et qui peuvent être admissibles à des prestations d'invalidité;
- faire en sorte que les militaires blessés dans une zone de service spécial (par exemple lors de missions de l'ONU) se voient accorder la priorité pour ce qui est de l'emploi dans la fonction publique;
- créer l'agence de logement des FC pour donner un meilleur service à nos militaires.

Le Ministre a demandé au Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants de poursuivre leur examen des défis socioéconomiques auxquels font face les membres des Forces canadiennes et de formuler des recommandations sur le genre de soutien et de compensation qui devrait être offert afin de répondre aux besoins de nos militaires et de leur famille.

État de préparation opérationnelle et planification militaire

Le MDN et les FC ont mis en oeuvre des initiatives qui ont pour effet d'accroître l'état de préparation opérationnelle des Forces canadiennes et de renforcer le processus de planification militaire. Ces initiatives comprennent ce qui suit :

- prendre certaines mesures afin de mieux préparer les Forces canadiennes aux missions qui leur sont confiées, notamment en publiant des lignes directrices officielles sur tous les aspects des déploiements pour veiller à ce que tous les commandants des opérations des Forces canadiennes soient parfaitement au courant des responsabilités, des pouvoirs et des procédures s'y rapportant;

- renforcer le processus visant à confirmer l'état de préparation opérationnelle d'une unité, processus qui se termine maintenant par une déclaration officielle de l'état de préparation opérationnelle que le commandant d'armée compétent fait au Chef d'état-major de la Défense;
- à compter de cet automne, tenir chaque année au Quartier général de la Défense nationale un important exercice d'état-major sur la direction de la planification des missions et l'élaboration des lignes de conduite et des plans appropriés;
- veiller à ce que des analyses rigoureuses soient effectuées après les déploiements. Nous avons créé, au Quartier général de la Défense nationale et au Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne, des cellules d'examen des leçons retenues afin de déterminer rapidement toutes les leçons tirées des opérations récentes et de recommander des changements à la doctrine, à l'instruction et à l'équipement;
- réviser les instructions afin de fournir au Quartier général de la Défense nationale des instructions permanentes pour la planification et la conduite de nos opérations qui sont compatibles avec le nouveau manuel des opérations des FC et le processus de planification des FC. Par ailleurs, le Sous-chef d'état-major de la Défense a rédigé des directives à l'intention des commandants de contingents déployés dans le cadre d'opérations, et le plan national de formation fournit maintenant des instructions normalisées pour tester les unités qui se préparent à être déployées dans le cadre d'opérations des FC;
- examiner les procédures actuelles du Centre des opérations de la Défense nationale en vue de faire de ce centre des opérations l'organisme central de repérage de l'information—ce processus sera facilité par la mise en oeuvre du Système d'information sur le commandement et le contrôle interarmées.

Restructuration de la Réserve

Le nouveau milieu opérationnel exige des Forces canadiennes qu'elles réagissent rapidement lorsque des situations d'urgence se présentent et, dans plusieurs cas, qu'elles appuient les opérations pendant des périodes prolongées. Dans le cadre du concept de la Force totale, la Réserve fait partie intégrante de notre capacité d'intervention rapide. Pour relever ce défi, nous nous sommes appliqués à améliorer l'efficacité opérationnelle de la Réserve par divers moyens, notamment :

- en faisant passer l'effectif de la Milice de 16 000 à 18 500 membres, ce plafond pouvant atteindre 20 500 réservistes;
- en restructurant la Milice, c'est-à-dire en transformant les 14 districts géographiques en neuf groupes-brigades, dans le but de créer une structure d'armée de terre plus cohérente et de réduire l'infrastructure et les frais généraux;
- en dotant la Réserve navale de nouveaux navires de défense côtière;
- en faisant passer l'effectif de la Réserve aérienne de 1 700 à environ 3 000 membres, ce plafond pouvant atteindre 5 000 réservistes—les membres de la Réserve aérienne utiliseront entre autres quelques-uns des nouveaux hélicoptères Griffon.

Reflet des valeurs canadiennes

Le MDN et les FC veulent faire en sorte que leurs politiques et leur conduite reflètent les normes et les attentes de la société canadienne en prenant les mesures suivantes :

- veiller à ce que tous les Canadiens, quels que soient leur sexe, leur religion ou leur patrimoine culturel, puissent faire partie des Forces canadiennes;
- instaurer en 1993 une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement;
- exiger que tous les membres du MDN et des FC suivent le nouveau cours sur le Code de prévention du harcèlement et du racisme (SHARP);
- mettre sur pied un réseau de conseillers en matière de harcèlement dans toutes les unités des FC afin d'assurer la présentation de rapports et les activités de suivi, indépendamment de la chaîne de commandement directe si nécessaire, dans les cas de présumé harcèlement;
- adopter le Programme d'éthique de la Défense, qui est axé sur les valeurs et conçu pour permettre aux membres du personnel de mieux résoudre les questions d'éthique auxquelles ils font face dans leurs activités quotidiennes.

Réalité financière

Les Canadiens veulent les meilleures Forces canadiennes qui soient, mais à un prix abordable. Comme tous les Canadiens, le MDN et les FC ont dû trouver des façons d'accomplir le travail à un coût moindre, en faisant preuve de créativité et d'innovation et en prenant des décisions opérationnelles difficiles. Les Forces canadiennes disposeront d'une structure de forces optimale ainsi que de l'instruction, de l'équipement et des structures opérationnelles de commandement et de contrôle qui leur permettront de remplir efficacement toutes les missions qui leur seront confiées.

D'ici 1998-1999, le budget de la défense aura été réduit de 23 p. 100, passant à 9,2 milliards de dollars alors qu'il s'établissait à plus de 12 milliards en 1994. Pour répondre à ces importantes compressions budgétaires, le MDN et les FC ont mis en oeuvre un plan ambitieux afin de tirer meilleur parti des impôts des Canadiens. Les initiatives comprennent ce qui suit :

- d'ici 1999, réduire de 50 p. 100 les ressources consacrées à une structure de quartier général national en intégrant les commandants de la Force maritime, de la Force terrestre et de la Force aérienne à un seul quartier général stratégique;
- réduire notre infrastructure de 52 à 26 établissements;
- adopter une nouvelle approche en ce qui concerne l'acquisition de l'équipement, notamment l'achat de matériel de pointe disponible sur le marché—par exemple la livraison juste à temps de pièces d'entretien par le secteur privé dans le cas d'équipement majeur tel que l'hélicoptère Griffon CH-146, l'Airbus A-310 et les navires de défense côtière;

- mettre au point de nouvelles formes de partenariat avec l'industrie, notamment en ce qui a trait à l'entraînement de base au pilotage et aux activités connexes de soutien et de maintenance confiés en sous-traitance à Portage La Prairie, au Manitoba — cette initiative a permis de réduire l'effectif de 700 à environ 200 personnes;
- moderniser nos méthodes administratives, notamment réduire nos stocks en comptant davantage sur le soutien de l'industrie—par exemple, en vertu du Contrat global d'acquisition de vêtements, adjugé en 1996, le fabricant qui agit à titre d'entrepreneur principal assure le soutien de la conception, gère les stocks, prend les commandes, s'occupe de l'entreposage et distribue tous les vêtements non opérationnels des Forces.

5

ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ DE SURVEILLANCE (1997)

National Defence / Défense nationale

BACKGROUNDER DOCUMENTATION

BG-97.029 le 14 octobre 1997

LE COMITÉ DE SURVEILLANCE DES CHANGEMENTS DU MINISTRE

Le ministre de la Défense nationale a créé un comité d'éminents Canadiens qui surveillera les initiatives de changement au ministère de la Défense nationale (MDN) et dans les Forces canadiennes (FC), se penchera sur leur mise en oeuvre et évaluera leur efficacité dans des domaines tels que le système de justice militaire, les valeurs et l'éthique, le leadership, la structure de commandement et des grades, les missions opérationnelles, les conditions de service, le quartier général national et les relations avec le public canadien. Deux fois l'an, le Comité présentera directement au ministre de la Défense nationale ses conclusions, ses observations et ses recommandations, lesquelles seront ensuite mises à la disposition de tous les Canadiens.

Mandat

Le Comité de surveillance du Ministre :

- recevra des rapports sur la mise en oeuvre des recommandations contenues dans :
  - ⇒ le *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* présenté par le ministre de la Défense le 25 mars 1997;
  - ⇒ le *Rapport du Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire*;
  - ⇒ le Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie;
  - ⇒ d'autres initiatives de changement à l'échelle du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- aura accès à tous les documents qu'il jugera pertinents à son mandat;
- fera dans les sites des FC toutes les visites qu'il jugera pertinentes à son mandat;
- observera et documentera à quelle vitesse, comment et dans quelles conditions les changements sont apportés au MDN et dans les FC;
- fera part à intervalles réguliers de ses conclusions et de ses observations au ministre de la Défense nationale, et présentera par écrit des rapports semi-annuels contenant des recommandations.

For information (613) 996-2353
After hours (613) 996-7811
World Wide Web: http://www.dnd.ca

Pour renseignements (613) 996-2353
Après les heures de travail (613) 996-7811
Site Internet : http://www.dnd.ca

ANNEXE C – BREF HISTORIQUE DU DÉCLIN DE LA RÉSERVE DE L'ARMÉE (MILICE)

TRADUCTION-LIBRE

Le déclin de la Milice canadienne constitue un triste chapitre de l'histoire militaire et nationale du Canada. En 1947-1948, la Force régulière comptait environ 13 985 soldats et la Milice quelque 33 704, sur un maximum autorisé de 43 000. En 1949-1950, les effectifs de la Force régulière avaient augmenté pour se situer à près de 20 000, et la Milice alignait 38 500 réservistes. En 1952, la Milice réunissait 3 908 officiers et 9 865 soldats au camp d'été. Entre temps, la menace soviétique croissante avait forcé le gouvernement, en décembre 1950, à tripler le budget de la défense, qui passait de 403 millions de dollars en 1950-1951 à 1,45 milliard de dollars en 1951-1952[88]. Afin de respecter ses engagements relatifs à la Corée, le gouvernement a choisi de retenir les effectifs de la Force régulière pour les opérations de défense au Canada et de recruter des miliciens et des civils, y compris des vétérans démobilisés de la Seconde Guerre mondiale, afin de former une force spéciale de l'Armée du Canada tout à fait nouvelle pour combattre en Corée. Cette force, la 25e Brigade d'infanterie canadienne, était sous le commandement d'un distingué vétéran et ancien milicien, le brigadier J.M. Rockingham.

Pour recruter la 27e Brigade devant servir avec l'OTAN, l'Armée canadienne s'est de nouveau tournée vers la Milice. Le chef d'état-major général, le lieutenant-général Guy Simonds, croyait à la capacité de la Milice de trouver des hommes, s'ils pouvaient continuer d'être affiliés avec leurs unités et, en conséquence, il a établi six bataillons mixtes provenant de diverses régions à partir de quinze régiments de la Milice, chacun fournissant deux compagnies. Dans l'éventualité d'une guerre majeure, pensait-il, chacune de ces compagnies pourrait être transformée en bataillon, constituant ainsi la base d'une force de campagne de deux divisions[89]. Entre-temps, cet arrangement fournissait suffisamment de soldats pour deux brigades, l'une déployée en Allemagne et l'autre au Canada prête à apporter du renfort en cas de besoin. En nommant un major-général des Réserves pour siéger avec le vice-chef d'état-major général, l'adjudant général et le quartier-maître général sur le Conseil de l'Armée, Guy Simonds prenait une autre mesure importante en vue de l'intégration des forces de la Réserve et de l'Armée régulière au sein d'une force hautement compétente. En raison de difficultés administratives découlant de conditions de service différentes chez les soldats selon qu'ils étaient déployés en Corée, en mission pour l'OTAN ou qu'ils faisaient partie d'une brigade au Canada, toutes les unités actives ont été intégrées dans la Force régulière. En 1952, pour la première fois dans l'histoire canadienne la Force régulière surpassait la Réserve.

L'expansion rapide des forces en temps de paix à partir de 1951, année où 6,6 p. 100 du PNB était consacré à la défense, a aussi permis aux effectifs de l'ARC de surpasser ceux de la Force régulière en 1955. Ce développement plutôt étonnant faisait sans contredit ressortir la grande importance accordée à la dissuasion aérienne en cette ère de « représailles massives » proclamée par le secrétaire d'État américain John Foster Dulles en janvier 1954. Dans une période où la crainte croissante d'une soudaine attaque

---

[88] J.L. Granatstein, *Canada's Army: Waging War and Keeping the Peace* (Toronto: University Press, 2002), p. 316, 320-21.

[89] *Ibid.*, p. 337. Les unités hiérarchiques du 27eGroupe-brigade d'infanterie canadienne consistaient en trois bataillons mixtes d'infanterie de la Milice (provenant du 15e Régiment d'infanterie de la Milice), un régiment d'artillerie mixte de la Milice (composé de personnel de six régiments de la Milice), un escadron mixte du génie de campagne de la Milice (deux escadrons de campagne de la Micile et un régiment du génie de la Milice) et une ambulance de campagne mixte de la Milice (deux unités de la Milice). L'Armée régulière a fourni un escadron de chars de bataille, qui était en fait une sous-unité mixte de la force régulière de la Milice.

nucléaire semblait renforcer le besoin de disposer de « forces disponibles », la valeur de la Milice était remise en question. Conséquemment, le rôle de la Milice fut réorienté dans le but de produire une toute nouvelle capacité, c'est-à-dire celle de mener des opérations nationales de survie. Comment cette transformation a pu survenir mérite qu'on s'y arrête puisqu'il s'agit de l'une des situations dont la Milice ne s'est jamais remise.

En juin 1954, le ministre de la Défense nationale, Brooke Claxton, demandait à une commission composée d'officiers supérieurs, sous la présidence du major-général Howard Kennedy, de produire un rapport sur l'organisation, l'instruction et l'administration de la Force de réserve de l'Armée canadienne. L'une des recommandations clés de cette commission était que le rôle de la Force de réserve réorganisée, portant désormais le nom de Milice de l'Armée canadienne[90], était de fournir une force à temps partiel formée et équipée devant servir de noyau pour les unités devant être mobilisées et engagées encas d'urgence. Toutefois, à la fin de 1954, le major-général F.F. Worthington, coordonnateur de la protection civile pour le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, demandait que la Milice soit utilisée dans les opérations nationales de recherche et de sauvetage dans l'éventualité d'une attaque nucléaire sur le Canada. Le lgén Simonds, craignant qu'un rôle aussi spécialisé ne fasse de la Milice un refuge pour les conscrits réfractaires, répondit que des forces armées maintenues et entraînées principalement pour faire la guerre pourrait toujours offrir de l'assistance à l'autorité responsable de la protection civile. Entre temps, alors que la Milice revigorée connaissait un regain marqué en termes d'entraînement dans les camps d'été entre 1955 et 1957, cet entraînement cessa par la suite, manifestement pour libérer de l'argent pour l'acquisition d'équipement pour la Force régulière.

En 1958, pendant ce qu'on a appelé « l'âge d'or » du concept de dissuasion qui misait fortement sur les « forces constituées », le ministre de la Défense George Pearkes confirmait que le rôle principal de la Milice était désormais de rétablir l'ordre et de mener des opérations de recherche et de sauvetage dans des zones ciblées en cas d'attaque nucléaire sur le Canada. L'année suivante, la responsabilité de la plupart des fonctions de protection civile, hormis les tâches humanitaires, étaient transférées au MDN par le Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, lequel avait en 1951 retiré ces fonctions au MDN. Conséquemment, l'armée dans son ensemble hérita du rôle de protection civile. Au printemps 1960, l'Armée régulière alignait 22 colonnes mobiles de soutien, appuyées de 44 colonnes composées de réservistes et de membres de la Force régulière, pour ce qui portait officiellement le nom d'opérations nationales de survie, Mais, alors que la Force régulière continuait de tenir des entraînements conventionnels sur le terrain, l'entraînement de survie demeurait la priorité de la Milice, qui avait également vu ses jours d'entraînement passer de 60 à 45 par année. En fait, certaines unités d'infanterie de la Milice se plaignaient de ne pas être en mesure de produire une demi-batterie capable de tirer. Ce n'est qu'à la fin de 1963, lorsque le gouvernement sabra dans les effectifs autorisés pour la Milice, les faisant passer de 51 000 à 32 000, que l'importance accordée aux opérations de survie nationale commença à s'éroder. En 1964 un comité ministériel présidé par le brigadier E.R. Suttie dressa une liste des rôles de la Milice en ordre descendant de priorité : compléter le tableau des effectifs de guerre de la Force régulière, au besoin; fournir des renforts entraînés pour les formations déployées outre-mer; maintenir la sécurité intérieure; et aider la Force régulière dans les opérations nationales de survie.

Comme l'a clairement montré l'avènement en 1967 de la doctrine de la « riposte graduée » de l'OTAN, le besoin de forces conventionnelles d'envergure n'a pas diminué à l'ère du nucléaire. En fait, des études menées dans les années 50 ont révélé que même si on pouvait avoir besoin d'un moins grand nombre de soldats pour la protection des personnes, un plus grand nombre serait requis en cas de combats réels pour suppléer à des pertes plus élevées dans une guerre nucléaire. Éviter la ruée vers la guerre nucléaire en prolongeant la phase conventionnelle telle que l'exigeait la « riposte graduée », renforçait le sens stratégique malgré le fait que cette stratégie nécessitait aussi une augmentation substantielle du nombre de

[90] Et la Force régulière désignée comme l'Armée canadienne (Régulière).

troupes au sol. En l'absence de toute logique raisonnable, les conflits entre des armées mobilisées d'envergure, aussi surprenant que cela puisse être, étaient de beaucoup préférables à une guerre nucléaire générale déclenchée sur des sociétés entières à travers océans et continents.

Malheureusement, la « marque » de l'armée au Canada avait déjà commencé à s'estomper en 1964, plus particulièrement dans les régions rurales et les petites villes où les unités et les manèges militaires avaient été fermés. À partir de 1965, le rôle de la Milice commença à en être un d'augmentation, c'est-à-dire fournir non pas des unités structurées, mais des officiers, des spécialistes et des soldats sur une base individuelle pour combler les postes vacants dans la Force régulière. Au 31 mars 1970, l'effectif de la Milice était de 19 343[91]. Quant à l'effectif des Forces régulières il continuait de s'éroder après avoir atteint un sommet d'environ 126 474 en 1962. L'effectif de l'armée de 49 760 l'année suivante devait diminuer à 46 264 en 1965, et à 40 192 en 1968. En 1969, le MDN annonçait que les forces militaires du Canada seraient réduites de 20 p. 100 pour se situer aux environs de 80 000, et les Réserves à 19 000. Fait révélateur, le *Livre blanc de 1987,* le premier depuis 1971, recommandait de quadrupler l'effectif de la Réserve dans le cadre de la montée en puissance de l'OTAN. Finalement, le *Livre blanc* fut rapidement dépassé par les événement déclenchés par la *glasnost* et la *perestroïka*[92]. La signature de la Charte de l'Europe à Paris le 21 novembre 1990 marquait officiellement la fin de la guerre froide et le début de la recherche des « dividendes » de la paix. En 1993, le nouveau gouvernement de Jean Chrétien annonçait que l'effectif de la Force régulière serait réduit de 79 799 à 60 513 d'ici 1998. Entre 1993 et 1995, le gouvernement a réduit le budget de la défense de 23 p. 100[93].

En 1995, la Milice a été réduite à 133 unités dans 125 villes canadiennes. Dotée d'un effectif autorisé de 19 597, elle rassemblait 18 347 membres. Ironiquement, toutefois, alors que la Milice voyait ses effectifs diminuer en raison de la négligence et de la disponibilité d'autres emplois plus rémunérateurs, on avait de plus en plus recours à ses membres pour combler les postes vacants dans une Force régulière en perte de vitesse.

---

[91] Granatstein, *Army*, p. 351-352.
[92] Granatstein, *Army*, p. 379, 388.
[93] Granatstein, *Army*, p. 382, 388.

ANNEXE D – MMC'S 30 MARCH LETTER TO MND

TRADUCTION-LIBRE

30 mars 2000

L'Honorable Art Eggleton
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
101, Colonel By Drive
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

L'automne dernier, vous m'avez demandé conseil à propos de la façon de résoudre l'impasse touchant le processus de restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Avec l'assentiment de mes collègues, D. Bevis Dewar et David Bercuson, j'ai accepté ce mandat. Le Comité de surveillance a examiné ce secteur dans le cadre de son mandat. Au cours des années 1998 et 1999, nous avons indiqué dans les rapports que nous vous avons remis que le Ministère et les Forces canadiennes n'avaient pas réussi à mettre en œuvre l'orientation prise par le gouvernement concernant la restructuration des Réserves.

L'orientation à laquelle je fais référence découle du *Livre blanc de 1994*, des recommandations formulées par la Commission spéciale sur la restructuration des Réserves et, subséquemment, des décisions prises par un ministre précédent concernant le potentiel militaire et la consultation. À ce moment critique des efforts que vous avez consentis pour revitaliser les Réserves, il est important de revenir à la fois sur l'environnement stratégique qui avait cours lorsque l'orientation du gouvernement a été prise et sur les décisions qui ont servi de fondement aux activités de restructuration.

Contexte

Le ***Livre blanc de 1994*** a été rédigé pour répondre aux défis posés par l'environnement de sécurité de l'après-guerre froide. Cet environnement était qualifié d'imprévisible et de potentiellement très dangereux, plus précisément à la lumière de possibles conflits ethniques et intra-États dont le risque et la priorité auraient pu être réduits n'eut été l'impasse entre l'OTAN et le Pacte de Varsovie qui a marqué la guerre froide. L'incertitude, jumelée au large spectre de conflits et d'opérations de soutien de la paix auxquels les Forces canadiennes pourraient avoir à faire face, ont amené le gouvernement à conclure que le Canada serait mieux servi par le **maintien de forces « polyvalentes et aptes au combat »** afin d'affronter le nouvel environnement stratégique. Le *Livre blanc de 1994* décrivait aussi un **nouveau concept de mobilisation** pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes et proposait qu'un **plan de mobilisation nationale 'sans frais'** soit élaboré.

Cet environnement stratégique n'a pas changé. Pourtant, le MDN et les FC ont insisté sur le fait que les décisions prises par le gouvernement de mettre en œuvre les **recommandations de la CSRR étaient anachroniques en raison du nouveau cadre stratégique.** Nous ne sommes pas d'accord. Les

commissaires de la CSRR ne sont pas d'accord. La communauté de la Réserve n'est pas d'accord. **Cette différence fondamentale d'opinion a polarisé le QGDN et la communauté de la Réserve.** En fait, avant d'approfondir sur la façon dont le MDN, les FC, la communauté des Réserves ou le Comité de surveillance envisagent l'avenir des Réserves, il peut être intéressant de prendre en considération ce qui a et ce qui n'a pas été accompli à partir de l'orientation originale du gouvernement.

La Commission spéciale a formulé 41 recommandations dont 36 ont été acceptées par le gouvernement. Dans les rapports du Comité de surveillance, nous avons indiqué le degré de mise en œuvre des décisions gouvernementales. Outre ce que nous avons identifié comme **fructueux dans les domaines des Cadets, des Rangers canadiens et de certaines mesures de qualité de la vie,** le Comité s'est dit **déçu que des décisions aient été abandonnées ou traitées par le Ministère d'une façon ne reflétant pas l'intention originale.** Dans notre rapport final, nous avons mentionné que :

> ***Le Ministre de la Défense nationale a accepté des recommandations de la CSRR qui étaient fondées sur les prémisses retenues par les commissaires. Depuis la diffusion de leur rapport, les Milices auraient dû être augmentées de 7000 membres, ce qui aurait fait passer les effectifs à 18 500 soldats au moins. Les choses ne se sont pas passées ainsi. De plus, même si la directive initiale du chef d'état-major de l'Armée de terre sur la RRFT stipulait que la capacité de mobilisation constituait la raison d'être de la Réserve de la Force terrestre, la planification des deux dernières années a mis l'accent sur le désir d'augmenter les effectifs. Il n'existe aucun plan de mobilisation nationale. Il subsiste beaucoup d'imprécisions en ce qui a trait aux missions et aux rôles de la Milice, une réalité qui a freiné la réflexion au sujet de la structure de la force, des politiques relatives au personnel et de l'application de la loi. Le processus s'en trouve alourdi. Les effectifs de la Milice se trouvant bien loin des 18 500 membres prescrits (et même sous les 14 500 membres recommandés dans les directives données aux commissaires de la CSRR), on a réduit la formation et abandonné certaines recommandations de la CSRR; on constate encore un manque de communication entre les Forces régulières et de Réserve et, en outre, les consultations entre l'Armée et les Réserves, malgré les directives du Ministre, ont été rompues. Il n'est donc pas étonnant que les travaux de restructuration aient abouti à une impasse, et que le Ministre ait depuis reporté ses décisions relatives aux propositions de restructuration préparées par l'Armée.***

Notre examen à ce jour -
Problèmes symptomatiques, diagnostic et recommandations

Depuis notre dernier rapport, nous avons entrepris d'autres études sur la multitude de problèmes liés à la restructuration de la Réserve. Nous avons tenu compte des besoins opérationnels à la lumière des récents événements, des opérations courantes et des tâches qui seront vraisemblablement confiées aux FC par le gouvernement dans les années à venir. L'environnement de sécurité futur est complexe, et l'impact de la technologie sur bon nombre des opérations des FC sera sans nul doute important. Tenir le terrain dans des opérations de soutien de la paix ou encore combattre en temps de guerre sont des tâches qui pourraient exiger davantage de la part du personnel. **Maintenir un équilibre judicieux entre la technologie et les besoins en personnel a été, et continuera d'être, un des plus gros défis des décideurs de la Défense et des planificateurs militaires.**

Une telle réflexion stratégique est essentielle aux débats sur la structure des forces, à la fois pour la Force régulière et la Réserve. Le Ministère et les FC ont publié récemment plusieurs documents énonçant la stratégie institutionnelle *(Une stratégie pour l'an 2020,* Directive du vice-

chef d'état-major de la Défense sur la structure des forces : *Repenser la Force totale, Cadre de planification de la mobilisation*). De plus, **l'Armée doit mettre en œuvre d'ici le 1er avril un nouveau modèle de financement de la Réserve et un nouveau tableau d'effectifs et de dotation de la Réserve de l'Armée**. Le 2 mars, le commandant de l'Armée a émis **une directive concernant la création de nouvelles capacités au sein de la Réserve de l'Armée**. L'Armée a déclaré que ces activités ne concernaient pas la RRFT. Pourtant, le nouveau modèle de financement impose des réductions 30 millions $ dans le salaire des réservistes. **Le vice-chef d'état-major de la Défense m'a indiqué qu'il avait mis à la disposition du Programme de la Réserve de l'Armée un montant additionnel de 30 millions $** à partir de 2001-2002. **Ces fonds seront utilisés pour fournir de l'équipement et de la formation aux unités chargées de nouveaux rôles et de nouvelles tâches**.

Comme vous n'avez pris aucune décision concernant la restructuration de la Réserve, il est étonnant qu'on envisage de confier à la Réserve de nouvelles tâches et de nouveaux rôles pour le 1er avril. Nous ne comprenons toujours pas en quoi consistent exactement ces activités, mais il est clair que des activités de restructuration sont prévues dès le 1er avril, malgré le fait qu'il n'y ait aucun consensus.

J'élaborerai davantage sur ces aspects dans un **rapport complet qui vous sera transmis un peu plus tard ce printemps.**

Diagnostic

Après les consultations que nous avons menées dans les quatre régions, mes collègues et moi avons convenu qu'il était crucial que nous vous fassions part de notre diagnostic initial sur ce qui fait que la restructuration de la Réserve n'a pas progressé, soit en fonction de l'orientation du gouvernement ou du point de vue des réservistes. J'inclus également mon avis sur la façon dont l'impasse actuelle peut être résolue afin de répondre aux besoins opérationnels du Ministère et des FC, au plan de mobilisation que bon nombre de membres des Réserves attendent et les problèmes structurels actuels qui entravent la capacité des unités de la Réserve pour exécuter les fonctions à la base de la viabilité de l'unité, c'est-à-dire le recrutement, l'instruction et le maintien de l'effectif.

Depuis un moment, des problèmes persistants et profondément ancrés touchant le recrutement, l'instruction et le maintien de l'effectif dans les Réserves sont demeurés non résolus. Il existe **au sein de la communauté de la Réserve,** autant les membres honoraires qu'en service, **une absence de confiance envers la capacité pour la Force régulière de tenir ses promesses de revigorer les Réserves. Sans consultation entre la Force régulière et la Réserve, aucun débat vigoureux et significatif sur le rôle des Réserves, ni politiques habilitantes qui soutiendraient les rôles attribués, n'est possible.** Le Comité a émis des commentaires sur cette question dans des rapports antérieurs, et il n'est donc pas nécessaire d'aller plus loin sur ce sujet maintenant. **Ce qui est requis, c'est une solution à l'impasse.**

En ce qui a trait à 'l'opérationnalisation' des Réserves dans la force régulière actuelle selon ce qui est prévu dans le document sur 'l'alignement' du VCEMD, il importe de garder au premier plan du processus de restructuration la prémisse à l'effet que le **service de la Réserve ne ressemble pas à celui d'un soldat professionnel régulier. Les réservistes ne sont tout simplement pas 'déployables rapidement'**, un thème de *Stratégie 2020*. En outre, les réservistes sont attirés vers le service régulier pour un certain nombre de raisons, notamment le simple fait d'avoir un emploi, l'aventure, le goût de servir le pays et l'intérêt pour un monde qui leur est exposé par une unité locale. Ils demeurent dans les

Réserves, pour les mêmes raisons, mais aussi pour le plaisir, la camaraderie et le fait d'avoir un but dans la vie. Les éléments critiques de la viabilité d'une unité, sans égard à son affectation opérationnelle, sont le recrutement, l'instruction et le maintien de l'effectif. Ces aspects ayant tous soufferts au cours des dernières années, il est permis de douter que les mécanismes actuels de commandement et de contrôle touchant la Milice soient suffisants pour marquer le début d'une Milice revitalisée, dont les rôles sont remaniés et qui disposent de nouveaux outils. Conséquemment, **la perception et l'existence réelle de deux solitudes, Force régulière et Réserve, persistent.**

Si des changements importants ne sont pas apportés à la façon de mener le processus de RRFT, la restructuration de la Milice ne pourra être réalisée avec succès. Au premier chef, il y doit y avoir une certaine entente entre la Force régulière, la Milice, la communauté des Réserves et la direction du QGDN sur les objectifs de la restructuration. Tous ces intervenants doivent connaître les exigences qui ont mené le Ministère et les FC à décrire ce qu'elles attendent des Réserves ainsi qu'à des propositions de modification des rôles et des structures de la Milice en conséquence. La communauté des Réserves fait preuve d'un bon degré d'ouverture au changement si la nécessité et la faisabilité sont démontrées, et si les ressources nécessaires sont attribuées.

Parallèlement, des mesures doivent être prises pour fournir à nouveau l'assurance que les problèmes chroniques touchant le recrutement, l'instruction et le maintien de l'effectif seront résolus. Ces problèmes seront décrits en détail dans le rapport qui doit suivre. Permettez-moi tout simplement de mentionner que les dispositions relatives au recrutement ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité des conditions locales. Le long et frustrant processus d'enrôlement, les modalités de l'instruction, des horaires mal adaptés au service à temps partiel des membres de la Milice ainsi que le refus d'accepter des équivalents pour la formation civile sont tous des facteurs qui ont contribué à la difficulté de maintenir des unités de la Réserve viables. Des signes manifestes que ces choses seront corrigées, de même que des explications claires sur la nécessité de procéder à des modifications aux rôles et aux structures, contribueront, je crois, à instaurer la confiance chez les divers intervenants sur lesquels il faut fonder le processus de restructuration.

Recommandations

Nous en sommes venus à la conclusion que **la clé du succès de la restructuration et, finalement d'une Force de réserve solide à long terme, est la confiance et une promesse d'inclure les Réserves dans le processus initial de planification de la défense.** Afin de **rétablir un cadre favorable à la confiance et à l'inclusion,** je propose ce qui suit :

1. **Des mesures devraient être prises et annoncées afin de régler les problèmes chroniques dans l'administration du système des réserves.**
   - **Recrutement : il faudrait donner plus de souplesse et de pouvoir aux autorités locales de la réserve, pour qu'elles puissent concevoir une publicité adaptée aux conditions et aux besoins locaux et capable d'atteindre les groupes locaux visés.**
   - **Enrôlement : il faudrait simplifier et alléger le processus d'enrôlement et permettre l'enrôlement conditionnel.**
   - **Formation : il faudrait établir des normes à atteindre pour les niveaux de qualification, et donner aux commandants locaux la responsabilité de les appliquer. Il faudrait accepter une équivalence civile aux cours du MDN lorsque c'est possible. Il faudrait permettre une formation plus importante au niveau des unités et faciliter cette formation à l'aide de matériel et d'équipement didactiques (incluant la formation automatisée). Là où la centralisation de la formation est essentielle, la formation devrait être prévue en fonction de la disponibilité des réservistes; il faudrait ne pas annuler les cours une fois l'horaire déterminé.**

- **Rémunération : il faudrait éliminer les irritants qui restent dans le processus de rémunération.**

2. **Reconnaître la légitimité des étapes 3 et 4 de la mobilisation comme faisant partie du processus de planification, ainsi que la nécessité que la structure des réserves puisse la soutenir. Préparer un plan national de mobilisation en tant que fondement pour la restructuration. Ces recommandations cadrent avec le *Livre blanc sur la défense* de 1994 et les recommandations de la CSRR, et permettront de garantir aux réservistes qu'ils ont un rôle autre que servir de renfort aux opérations courantes.**

3. **Reconnaître que le QGDN (soit la Force régulière) comprend la nature distincte du service de la Réserve (temps partiel, volontaire, engagement pour une période limitée) et qu'il établira des rôles, des normes et des programmes de formation qui en tiendront compte.**

4. **Fournir un aperçu général des rôles proposés pour les réserves, y compris une introduction aux rôles non traditionnels. Expliquer en termes logiques pourquoi ces changements sont nécessaires en vertu des conditions actuelles et futures. Garantir que la plupart des unités de combat seront conservées, même si certains changements s'avéreront nécessaires pour leur assurer une taille convenable (p. ex. : regroupement tactique de certaines unités tout en conservant leurs emblèmes traditionnels). Envisager de nouvelles règles d'engagement pour les réservistes, règles qui pourraient être nécessaires pour attirer des personnes compétentes dans le domaine de l'économie civile (p. ex. : coopération civile-militaire, opérations psychologiques, entretien de véhicules).**

5. **Promettre que les autorités actuelles de la Réserve en service seront consultées sur la façon de mettre en oeuvre ces changements. S'engager à adopter un processus de mise en oeuvre progressif et prudent, qui inclura une évaluation attentive des résultats et des changements au programme, si nécessaire.**

6. **Fournir des garanties sûres que le financement et l'équipement seront fournis régulièrement afin de soutenir la nouvelle structure, y compris les rôles traditionnels et non traditionnels. Il est important que cet engagement ne contienne pas de ruses, puisqu'il est évident que l'on suivra le tout de très près.**

7. **Créer au sein du Ministère et des FC un poste de niveau un. La personne titulaire de ce poste devra agir comme un leader du changement relativement à la mise en œuvre des recommandations mentionnées ci-dessus, tenir le ministre et le CEMD au courant des progrès accomplis et représenter, de façon générale, les besoins, les préoccupations et les intérêts des réserves aux plus hauts échelons du Ministère et des FC.**

Ces mesures pourraient améliorer de façon importante la confiance de la communauté des Réserves à l'égard de la capacité du QGDN à traiter des questions relatives aux Réserves. Un signe indiquant que la haute direction des FC et du MDN travaillent à ces questions pourrait également atténuer la méfiance à l'égard des nouveaux rôles qui seraient attribués à la Milice. Si des mesures ne sont pas rapidement prises pour régler les problèmes qui freinent déjà le succès des unités de la Réserve, le processus pourrait très bien être voué à l'échec.

Un peu plus tard, ce printemps, je vous transmettrai un compte rendu plus détaillé de nos consultations et de nos délibérations. Je vous proposerai également d'autres mesures précises qui pourraient être prises pour assurer la viabilité à long terme des modifications aux rôles et aux structures

que vous pourriez approuver pour les Réserves. Notre Comité continuera bien sûr d'assurer la surveillance des activités touchant les Réserves de même que les questions relatives au leadership, au perfectionnement professionnel et à l'éducation.

Au cours de nos consultations, **j'ai insisté pour dire à ceux qui s'y sont présentés que l'objectif de cet exercice était d'aider les Forces canadiennes à remplir ses obligations envers le peuple canadien**. Je crois fermement que cette initiative, prise maintenant, y contribuera justement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Original signé par

John A. Fraser
Président

ANNEXE E – ÉNONCÉ DE POLITIQUE

Octobre 2000

GOUVERNEMENT DU CANADA
ÉNONCÉ DE POLITIQUE SUR LA
RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE DE LA FORCE TERRESTRE (RRFT)

Je voudrais exprimer ma reconnaissance aux personnes et aux organismes qui ont travaillé ferme pour nous permettre aujourd'hui de faire avancer la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). Le regretté juge en chef Brian Dickson, M. Jack Granatstein et le lgén (retraité) Charles Belzile ont mis la machine en marche en 1995, en étant nommés à la Commission spéciale sur la restructuration des réserves (CSRR). L'Équipe de la Défense (l'État-major de l'Armée de terre, notamment) a ensuite passé des années à évaluer la Réserve de l'Armée de terre, afin de mettre en œuvre les recommandations de la CSRR. Les connaissances et l'expérience acquises en cours de route ont beaucoup aidé récemment à l'élaboration de la politique et à l'établissement des paramètres institutionnels relatifs à la restructuration de la Réserve. L'honorable John A. Fraser ainsi que les membres du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, MM. D. Bevis Dewar et David Bercuson, ont suivi de près les travaux portant sur la restructuration de la Réserve. Ils m'ont également conseillé, à ma demande, quant à la façon de sortir de l'impasse l'an dernier à la suite des consultations menées entre l'Armée de terre et la Réserve. Le lgén Mike Jeffery, toujours sur ma requête, a largement consulté les groupes d'intérêts en vue de trouver un terrain d'entente, de manière à lancer la RRFT. Tous les intervenants, y compris les responsables du Ministère et l'état-major des FC, se sont très longuement penchés sur ce problème des plus complexes. Comme ils en sont arrivés à une entente, j'ai le plaisir de réitérer la politique gouvernementale actuelle et de procéder à la mise en place de la RRFT.

La Réserve de l'Armée de terre est un élément indispensable à la capacité militaire du Canada. La mission de défense exige, en effet, la collaboration de la Régulière et de la Réserve des Forces canadiennes. Les unités de la Réserve de l'Armée de terre, établies un peu partout au Canada, ont comme principal mandat de constituer un cadre permettant d'augmenter l'effectif militaire en cas de besoin. Telle est la raison d'être de la Force de Réserve, qui peut ainsi laisser sa marque dans différentes collectivités canadiennes. Elle est d'ailleurs reconnue pour le rôle social important qu'elle joue dans la promotion des valeurs de civisme et de service public et que nous voulons tous sauvegarder.

De plus, les réservistes de l'Armée de terre contribuent à renforcer l'effectif des forces d'intervention rapide de la Régulière engagées dans des opérations. Depuis la fin de la guerre froide, nous avons dû recourir davantage à la Réserve, en raison du rythme accru des opérations. Nous tâchons actuellement de faire participer jusqu'à 20 p. 100 de réservistes à ces déploiements. Leur rôle de protection est encore plus marqué en cas de sinistre ou d'urgence dans une région donnée, comme la crue des eaux du Saguenay et de la rivière Rouge ou la tempête de verglas de 1998.

Le rapport Fraser et le plan stratégique sur la RRFT du lgén Jeffery sont la clé de la réussite. Les recommandations du rapport Fraser serviront d'ailleurs de plan directeur du gouvernement pour la RRFT, et le plan stratégique du lgén Jeffery sera la première étape de la mise en œuvre de ces recommandations. Le plan stratégique propose des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport Fraser concernant la Milice. Le plan constituera le fondement des politiques à venir, dont la teneur sera adaptée aux conditions de vie de nos citoyens soldats à temps partiel. C'est que nous avons besoin de ces derniers comme jamais depuis la Deuxième Guerre mondiale. La Réserve représente le cadre qui nous permettra d'augmenter l'effectif militaire si nous sommes contraints de mobiliser nos forces ou de fournir des renforts individuels ou collectifs pour des opérations de soutien de la paix, et si nous voulons maintenir une représentation militaire dans les différentes villes du pays. Le plan stratégique, auquel viennent s'ajouter certaines initiatives que j'ai prises, vise à orienter la Réserve des FC de façon qu'elle soit saine sur le plan opérationnel, tout en restant capable de promouvoir le civisme et d'intervenir dans les régions en cas d'urgence.

Nous prenons ces mesures pour clarifier la politique gouvernementale en ce qui concerne la Réserve et nous permettre de réaliser la RRFT de façon efficace et en temps utile. Il s'agit notamment de :

- porter le nombre de réservistes à temps partiel, d'ici la fin de l'année financière 2005-2006, à 18 500, au minimum;
- poursuivre la réflexion quant à la nécessité d'établir des plans de mobilisation à l'échelon national;
- nommer un cadre supérieur pour diriger la RRFT;
- nommer l'honorable John A. Fraser et le mgén (retraité) Reginald Lewis pour suivre le déroulement de la RRFT;
- préciser les pouvoirs et le rôle du Chef – Réserves et cadets.

Ces mesures témoignent de l'importance que nous attachons à la transparence du processus, ce qui ne manquera pas de faciliter la participation de la collectivité élargie de la Réserve et du public canadien, en vue de former des citoyens soldats capables de relever les défis qui nous attendent au XXI^{e} siècle.

La restructuration à venir ne peut réussir sans la collaboration des principaux groupes d'intérêts. C'est pourquoi nous avons opté pour une démarche prudente. La Milice est à la fois une institution nationale et une ressource stratégique précieuse qui est mise au service des collectivités d'un bout à l'autre du pays. Le fier patrimoine militaire du Canada qu'elle symbolise sera préservé et protégé tout au long de la restructuration. De plus, comme nous en faisons un cas de politique gouvernementale, nous tiendrons compte, tout au long de la restructuration de la Réserve, des conseils et de la volonté des principaux groupes d'intérêts. Ces décisions, jumelées à l'élargissement des programmes des Rangers canadiens et des Rangers juniors canadiens que j'ai annoncé récemment, démontrent le soutien que le gouvernement apporte aux réservistes à temps partiel et confirment le maintien de la présence des FC partout au pays.

ANNEXE F – LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION DE LA RÉSERVE : CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

(Tiré de *Au service de la Nation*, 19 mai 2000, pp. 18-26.)

1. Le Vérificateur général, dans son rapport de 1992, réclame des améliorations à la Force de réserve du Canada.

2. Les audiences qui précèdent le *Livre blanc* de 1994 font ressortir un certain nombre d'options envisageables quant à la nouvelle structure militaire du Canada, dans cet après-guerre froide. Un groupe d'action très en vue, le Conseil Canada 21, recommande la réorientation des FC, proposant qu'elles s'éloignent de leur rôle traditionnel d'aptitude au combat pour adopter des rôles constabulaires moins lourds. Il faut que le Canada « s'abstienne de participer à toute opération internationale comportant le risque d'attaques qui seraient lancées par des formations munies de blindés lourds, de pièces d'artillerie lourdes ou d'aéronefs modernes. »[40]

3. Le *Livre blanc* de 1994 confirme l'obligation pour les FC de livrer une force « apte au combat et polyvalente », y compris de revitaliser les Réserves, avec une structure de forces basée sur 23 000 réservistes d'ici 1999, ainsi qu'un plan de mobilisation axé sur le cadre de mobilisation en quatre étapes énoncé dans le *Livre blanc*. On peut lire dans le *Livre blanc* : « ...même si une guerre mondiale est fort peu probable pour l'instant, il est prudent de disposer de plans qui ne coûtent rien, en vue d'une mobilisation nationale totale. » Ce plan constituera le point de départ de la restructuration des Réserves. Relativement aux Réserves, le *Livre blanc* envisage également la possibilité « d'assigner à la Réserve un plus grand nombre des rôles de l'arrière, par exemple, dans les services médicaux et logistiques, les communications ou le transport. »

4. 5 avril 1995 : Création de la Commission spéciale sur la restructuration des Réserves (CSRR).

5. 30 octobre 1995 : La CSRR présente son rapport au ministre. Voici un extrait tiré du sommaire :

> *Toute restructuration des réserves doit assurer qu'elles sont prêtes à toutes les éventualités. Alors que le plan de mobilisation proposé dans le Livre blanc sur la Défense de 1994 est convenable, les commissaires croient que les priorités accordées à ses quatre phases ne reconnaissent pas le rôle fondamental de la Force de réserve, à savoir, de fournir la base de mobilisation en cas d'une guerre. Un tel rôle devrait être d'une importance capitale dans la planification et on devra compléter le plan de mobilisation rapidement [...] Les commissaires concluent que, en temps de paix, la Milice doit être organisée et formée pour fournir des renforts à la Régulière, et doit être apte à voir ses effectifs augmenter afin de remplir les besoins de mobilisation. Le plan de mobilisation pour l'Armée devrait par conséquent être fondé sur la formation d'un corps d'armée. Même si une bonne partie de cette structure serait théorique, un corps d'armée constituerait néanmoins un cadre efficace pour le développement d'une force.*

6. 7 mai 1996 : Le Chef - Développement des Forces du MDN déclare devant le Comité permanent de la Défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), avec l'appui du ministre de la Défense nationale : « Pour ce qui est de la mission de la Réserve, nous pensons confier à chaque unité de réserve du Canada, dans le cadre du processus de planification de la mobilisation, des tâches spécifiques intéressant chacune des quatre phases de la mobilisation. » Le ministre de la Défense

nationale, fait part, à la même séance, du plan d'action du gouvernement en vue de la mise en œuvre des recommandations de la CSRR (et d'autres...). Cependant, il déclare également :

> *Premièrement, je voudrais dissiper les inquiétudes que de nombreuses personnes ont exprimées au sujet de l'effectif de la Première Réserve, que le Livre blanc a fixé à 23 000. Nous nous sommes rendu compte que ce chiffre ne serait pas suffisant pour répondre à nos besoins opérationnels. Par conséquent, le plafond de rémunération de la Première Réserve, qui devait être réduit à 23 000, sera augmenté et porté à un niveau qui, grâce à une efficacité accrue, pourrait permettre à la Première Réserve d'avoir un effectif réel d'environ 30 000 militaires. C'est la Milice qui bénéficiera de cet accroissement, puisque son plafond de rémunération sera supérieur à 14 500, chiffre initial avec lequel la commission spéciale a dû travailler. La Milice sera divisée en groupes-brigades. Le nombre exact en sera déterminé à la suite d'études plus poussées qui seront menées par les planificateurs de la force terrestre, et après consultation des membres de la Réserve. Madame la présidente, les réservistes seront des participants actifs, des conseillers et des collaborateurs tout au long de cette réorganisation.*

7. 10 juin 1996 : La directive d'exécution initiale du VCEMD D4/96 datée du 10 juin 1996 contient ce qui suit : Directive du ministre de la Défense nationale : (a) Accroître l'effectif de la Première Réserve qui devait être réduit à 23 000 et le porter à environ 30 000 militaires. La Milice sera la «bénéficiaire » de cette hausse de 7 000 militaires.

8. 19 septembre 1996 : Analyse de rentabilisation de la RRFT, paragraphe 4 : « La réorganisation finale des unités de la Réserve de la Force terrestre sera déterminée par le processus de la RRFT fondé sur l'évaluation des unités et sur une structure finale approuvée par le ministre. » Également dans l'Annexe A du même document : 5. Lignes directrices en matière de dotation (pour le processus de restructuration) : « Les décisions devront être prises à la suite du processus consultatif. » Dans la même annexe, point 7. Transparence : « Toutes les actions associées à la RRFT devront être aussi ouvertes que possible. Il est impératif que les réservistes, membres honoraires et membres de la grande communauté des réserves, participent directement à tous les aspects du processus. »

9. 15 novembre 1996 : Intention du commandant créant le groupe de travail consultatif à la demande du ministre de la Défense nationale.

10. 21 novembre 1996 : Le ministre de la Défense nationale témoigne devant le CPDNAC, déclarant que les effectifs de la Milice seront portés de 18 500 militaires à 20 500. Il accepte les 36 recommandations de la CSRR, dont le plan national de mobilisation, qui constituera le point de départ de la restructuration (corps d'armée).

11. 20 décembre 1996 : Directive d'exécution du CEMAT – Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). On y lit, entre autre choses, que la capacité de mobilisation constitue la raison fondamentale de l'existence de la Réserve de la Force terrestre. La Directive stipule que la restructuration sera effectuée à partir d'un plafond salarial de 18 500 militaires. On dit dans le paragraphe 27 que le financement demeurera constant jusqu'en 1999-2000 à un plafond salarial de 18 000 militaires, afin de soutenir le processus de la RRFT. Durant la période d'évaluation, les sommes allouées aux secteurs pour les salaires des réservistes et les frais de F et E liés au personnel devront être utilisées à cette fin; elles ne pourront être utilisées à d'autres fins sans l'autorité du commandant du CFT. Dans l'annexe A de ce document, on dit qu'aucune fonction de combat ne devra être générée exclusivement à partir de la structure de la Milice. Mars 1997 : Le rapport du ministre de la Défense nationale au premier ministre parle d'un total de 60 000 réguliers et de 30 000 réservistes.

Jusqu'ici, on a pu noter certains changements de direction non sanctionnés par le gouvernement ni soumis à la discussion. Voici quelques-unes des décisions les plus importantes qui ont eu un impact sur le processus de restructuration.

12. Octobre 1997 : Le CEMAT annonce des mesures spéciales concernant les ressources pour 1998-1999. Il parle notamment d'une réduction de 16,9 millions $ du budget de la Milice. Cependant, le CEMAT déclare que le plafond salarial de la Première Réserve de l'Armée demeurera à 18 000 militaires, et que les jours de formation pour les réservistes de classe A demeureront à 65 jours annuellement. Il déclare également qu'il étudiera l'impact des réductions au niveau local, de manière à réduire au minimum les impacts sur les unités, à garantir une certaine uniformité dans l'application des mesures et à ne pas trop nuire à la viabilité des forces. Le CEMAT indique que le conseiller de la Réserve étudiera la situation de façon qu'on puisse identifier les impacts locaux et offrir toutes les garanties possibles que la situation ne déséquilibrera pas le processus d'évaluation en cours.

13. 30 octobre 1997 : Bulletin de l'Armée, message du CEMAT : 18 500 militaires demeureront en place malgré les réductions.

14. Novembre 1997 : Le groupe de travail sur la force totale de la RRFT décide de raffiner le concept de la force totale et de définir les caractéristiques des réguliers et des réservistes. Cette décision apparaît dans la première version de la directive stratégique de la Force terrestre publiée à l'été 1998.

15. 7 août 1998 : Le Comité de surveillance du ministre demande des renseignements sur les impacts des réductions budgétaires sur les unités. Une première lettre du CEMAT suggère que les réductions ont eu certains effets, mais qu'il faudra procéder à d'autres analyses.

16. Novembre 1998 : Cadre de mobilisation proposé envoyé aux chefs des armées.

17. Novembre 1998 : Rapport d'étape 1998 du Comité de surveillance du ministre :

> *Cela fait maintenant quatre ans que le Livre blanc de 1994 a établi l'élaboration de ces plans en tant que politique gouvernementale, et deux ans depuis que le Ministre a accepté les recommandations de la CSRR voulant que la planification de la mobilisation soit une priorité de premier ordre au Ministère. Le Comité de surveillance n'est pas convaincu que la planification de la mobilisation a reçu une priorité suffisante. Le Comité note toutefois que certains travaux ont été effectués à l'égard de l'incidence économique de la mobilisation nationale pour l'exercice DEFENCE PLANNER, tenu récemment au Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes. En outre, le conseiller en matière de Réserves auprès du chef d'état-major de la Force terrestre participe actuellement de façon active à la formulation de propositions en vue d'un plan de mobilisation.*
>
> *L'absence d'un plan crée de l'incertitude au sein des Réserves. Ces dernières sont, en vertu de la politique gouvernementale, le fondement de la mobilisation nationale, soit l'étape 4. Cependant, dans la pratique, le Ministère a accordé de l'attention presque exclusivement à leur rôle d'augmentation. Une récente publication du MDN intitulée L'Équipe de défense du Canada à l'œuvre énonce tout simplement que « la Milice renforce et soutient la Force régulière ». Le document fait remarquer que les membres de la Milice sont entraînés à servir en compagnie des membres de la Force régulière, en plus de maintenir un lien avec leurs communautés, mais ne fait nullement mention du rôle premier de la Milice : le fondement de la mobilisation nationale. En son état actuel, le Ministère n'a donné aucun détail du rôle des Réserves à l'étape 3 ou à l'étape 4. La*

CSRR a recommandé que le rôle des Réserves soit défini pour les étapes 3 et 4 afin de rassurer la Milice, la Réserve aérienne et la Réserve navale que le « système d'unités de réserves ancrées dans la communauté peut continuer à servir le pays à l'avenir comme ce fut le cas dans le passé ». Le Comité de surveillance note que les réservistes n'ont pas encore été rassurés, mais demeure confiant qu'on y remédiera.

18. 28 janvier 1999 : Compte rendu des discussions -- Groupe de travail consultatif du commandement (GTCC) 3/98 – QGDN Ottawa 22 et 23 octobre 1998. « Le Cons A Rés explique où en est le processus de la RRFT et l'importance de la réunion actuelle du GTCC. Puis, le CEMAT mène une discussion sur la synchronisation du processus de RRFT et du processus de planification des activités du Ministère. »

19. 4 février 1999 : Publication d'une directive de planification du CEMAT faisant état d'un calendrier pour la mise en œuvre de la RRFT. Le groupe de travail sur la structure (GTS) doit présenter son rapport à la mi-avril; l'approbation du ministre de la Défense nationale est attendue en principe pour la mi-mai 1999.

20. 25 février 1999 : Le GTCC approuve le processus de structure de la RRFT, qui demande essentiellement au GTS de présenter des options en matière de structure en se fondant sur les sommes rendues disponibles par l'Armée, les besoins opérationnels, les croyances et les hypothèses et les faits établis.

21. 19 mars 1999 : Le Cadre de planification de la mobilisation demande aux armées (directive d'exécution du VCEMD) de travailler à leurs propres cadres de mobilisation. Aucun détail n'est fourni quant au nombre d'unités affectées pour exécuter ces rôles ou ces tâches.

22. 10 avril 1999 : Le Conseiller adjoint en matière de Réserves auprès du CEMAT déclare dans une présentation au Groupe de travail sur la structure que les évaluations des unités ne fournissent des données que pour les décisions touchant la restructuration.

23. 10 au 12 avril 1999 : Le Groupe de travail sur la structure rédige une proposition fondée sur les croyances, les hypothèses et les « besoins opérationnels » fournis par un groupe de travail de la Force terrestre. L'accent est principalement mis sur les rôles de soutien. La correspondance entre le CEMAT et *Réserves 2000* souligne l'impasse dans le processus consultatif.

24. 15 et 16 mai 1999 : Le Conseil de l'Armée se réunit pour discuter des options offertes en matière de restructuration. Le Conseiller en matière de réserves auprès du CEMAT est présent et on ne compte qu'un seul officier de la Réserve. On étudie les options présentées en fonction de cinq facteurs : budget de 160 millions $ pour 2000-2001; équilibre entre les divisions de combat, de soutien au combat et de soutien logistique; géographie nationale; nouveau besoin généré par les unités nationales; nécessité de répondre efficacement aux urgences nationales. Le Conseil de l'Armée en arrive à une proposition qui serait financée à 85 p. 100 du plafond salarial, soit 11 752 réservistes de Classe A (temps partiel), 888 de Classe A, 933 de Classe B et 895 militaires de la Force régulière. Le Conseil de l'Armée déclare que si des taux de participation réels étaient appliqués, ce modèle pourrait inclure un total de 15 701 militaires de Classe A, ce qui constituerait une augmentation des effectifs réels de la Milice par rapport aux niveaux actuels.

25. Juillet 1999 : Le Rapport d'étape du Comité de surveillance du ministre est rendu public. On peut y lire ce qui suit :

Dans son premier Rapport d'étape, le Comité de surveillance déplorait que les commandants du contingent étaient peu enclins à faire appel aux éléments constitués de la Milice comme source de renfort. Le Comité n'a jusqu'à maintenant perçu aucun signe de progrès et ne dénote malheureusement aucune velléité de changement. Il ne fait aucun doute que l'état d'esprit et la position de la Milice au sein de l'Armée seraient rehaussés si des pelotons et des sections constitués étaient intégrés, au moins aux niveaux un et deux de la mobilisation. La Milice serait aussi gagnante si elle recevait l'information suffisamment à l'avance et les ressources suffisantes pour se préparer en vue des déploiements, sur une base continuelle et rotationnelle. L'amélioration des conditions de planification et de déploiement favoriseraient le leadership et la formation des réservistes, en plus de mettre les unités de la Milice en contact avec les difficultés potentielles de planification de la mobilisation et de préparation opérationnelle aux étapes trois et quatre de la mobilisation. Tant que le commandant des armées ne se sera pas commis en ce sens, le Comité ne pourra pas reconnaître que cette recommandation a été mise en œuvre.

Les Réserves jouent trois rôles fondamentaux au sein des Forces canadiennes : elles sont la base de la mobilisation nationale; elles servent de renfort à la Force régulière; elles représentent le lien entre le domaine militaire et la communauté. Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs. Le maintien du lien avec la communauté, par exemple, est un outil essentiel pour aider les Réserves à atteindre leur objectif ultime de mobilisation nationale, par le recrutement, la formation et le maintien d'un niveau de préparation opérationnelle adéquat. Le contact avec le milieu militaire contribue à informer la population, un prérequis à l'obtention de son soutien. Les unités, les sous-unités, les sous-sous-unités ainsi que les individus qui ont les capacités, la motivation et la formation pour participer à l'effort de mobilisation nationale sont aussi les plus habilités à endosser le rôle d'augmentation.

Certes, il est difficile d'isoler les trois rôles des Réserves; cependant, si on ne concentre pas tous les efforts sur leur rôle de mobilisation nationale, les Réserves, en particulier, continueront d'être à la merci des priorités établies par les Forces régulières, et la base opérationnelle qui leur permettrait de prendre de l'expansion continuera de s'amenuiser. La CSRR a recommandé l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de mobilisation — fondé sur un corps et une structure divisionnaire — qui permettrait de mettre fin à cette régression. Le Ministère a choisi de mettre ce plan de côté, préférant élaborer un cadre de travail plutôt maigre comportant de vagues intentions d'orienter la mobilisation. Il s'agit d'un outil inadéquat et décevant. La recommandation n'a pas été mise en œuvre, et le rôle des Réserves relativement aux étapes de la mobilisation n'est pas plus clair qu'avant la mise en place de ce cadre de travail. En fait, en l'absence d'une affectation détaillée des unités constituées de la Milice, de sorte que le cadre de travail de mobilisation contribue très peu à la mise en œuvre de la recommandation mentionnée ci-dessus relativement au déploiement des unités constituées de la Milice dans les opérations de paix.

Le Comité de surveillance se demande à cet égard pourquoi le Ministère avait-il rejeté cette occasion qu'on lui donnait de s'engager, ainsi que les FC et d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux (ONG) dans l'élaboration d'un plan complet de mobilisation nationale. Le Comité est aussi perplexe quand le Ministère déclare qu'une telle planification est possible seulement si la situation se présente. Le but de la planification est de prévoir des « situations » éventuelles et d'établir les méthodes, les processus et, par-dessus tout, la structure des forces qui permettront de réagir

adéquatement. La valeur de cette planification est inestimable non seulement pour assurer la rigueur intellectuelle au sein des FC, mais aussi pour donner au Ministère une capacité générale à prévoir ses engagements, à évaluer les ressources nécessaires et à faire part au gouvernement et au public canadien des exigences militaires imparties au Canada.

Actuellement, le Comité de surveillance ne peut se rallier à l'affirmation du Ministère selon laquelle il aurait mis en œuvre ces recommandations; le Ministère est invité à revoir ses hésitations concernant l'élaboration d'un plan de mobilisation nationale.

26. Février 2000 : Le Rapport final du Comité de surveillance du ministre résume les progrès accomplis relativement à l'orientation d'origine du gouvernement :

Le Ministre de la Défense nationale a accepté des recommandations de la CSRR qui étaient fondées sur les prémisses retenues par les commissaires. Depuis la diffusion de leur rapport, les Milices auraient dû être augmentées de 7000 membres, ce qui aurait fait passer les effectifs à 18 500 soldats au moins. Les choses ne se sont pas passées ainsi. De plus, même si la directive initiale du chef d'état-major de l'Armée de terre sur la RRFT stipulait que la capacité de mobilisation constituait la raison d'être de la Réserve de la Force terrestre, la planification des deux dernières années a mis l'accent sur le désir d'augmenter les effectifs. Il n'existe aucun plan de mobilisation nationale. Il subsiste beaucoup d'imprécisions en ce qui a trait aux missions et aux rôles de la Milice, une réalité qui a freiné la réflexion au sujet de la structure de la force, des politiques relatives au personnel et de l'application de la loi. Le processus s'en trouve alourdi. Les effectifs de la Milice se trouvant bien loin des 18 500 membres prescrits (et même sous les 14 500 membres recommandés dans les directives données aux commissaires de la CSRR), on a réduit la formation et abandonné certaines recommandations de la CSRR; on constate encore un manque de communication entre les Forces régulières et de Réserve et, en outre, les consultations entre l'Armée et les Réserves, malgré les directives du Ministre, ont été rompues. Il n'est donc pas étonnant que les travaux de restructuration aient abouti à une impasse, et que le Ministre ait depuis reporté ses décisions relatives aux propositions de restructuration préparées par l'Armée.

27. 30 mars 2000 : John Fraser, dans une lettre adressée au ministre de la Défense nationale, suggère sept recommandations qui pourraient aider à remettre le processus de restructuration de la Réserve sur les rails :

Depuis notre dernier rapport, nous avons entrepris d'autres études sur la multitude de problèmes liés à la restructuration de la Réserve. Nous avons tenu compte des besoins opérationnels à la lumière des récents événements, des opérations courantes et des tâches qui seront vraisemblablement confiées aux FC par le gouvernement dans les années à venir. L'environnement de sécurité futur est complexe, et l'impact de la technologie sur bon nombre des opérations des FC sera sans nul doute important. Tenir le terrain dans des opérations de soutien de la paix ou encore combattre en temps de guerre sont des tâches qui pourraient exiger davantage de la part du personnel. Maintenir un équilibre judicieux entre la technologie et les besoins en personnel a été, et continuera d'être, un des plus gros défis des décideurs de la Défense et des planificateurs militaires.

Une telle réflexion stratégique est essentielle aux débats sur la structure des forces, à la fois pour la Force régulière et la Réserve. Le Ministère et les FC ont publié récemment plusieurs documents énonçant la stratégie institutionnelle (Une stratégie pour l'an 2020, Directive du vice-chef d'état-major de la Défense sur la structure des forces : Repenser la Force total, Doctrine de mobilisation interarmées). De plus, l'Armée doit mettre en œuvre d'ici le 1er avril un nouveau modèle de financement de la Réserve et un nouvel établissement de la Réserve de l'Armée. Le 2 mars, le commandant de l'Armée a émis une directive concernant la création de nouvelles capacités au sein de la Réserve de l'Armée. L'Armée a déclaré que ces activités ne concernent pas la RRFT. Pourtant, le nouveau modèle de financement impose des réductions 30 millions $ dans le salaire des réservistes. Le vice-chef d'état-major de la Défense m'a indiqué qu'il avait mis à la disposition du Programme de la Réserve de l'Armée un montant additionnel de 30 millions $ à partir de 2001-2002. Ces fonds seront utilisés pour fournir de l'équipement et de la formation aux unités chargées de nouveaux rôles et de nouvelles tâches.

Comme vous n'avez pris aucune décision concernant la restructuration de la Réserve, il est étonnant qu'on envisage de confier à la Réserve de nouvelles tâches et de nouveaux rôles pour le 1er avril. Nous ne comprenons toujours pas en quoi consistent exactement ces activités, mais il est clair que des activités de restructuration sont prévues dès le 1er avril, malgré le fait qu'il n'y ait aucun consensus.

28. 1er avril 2000 : Mise en œuvre des nouveaux établissements des Réserves de l'Armée et du nouveau modèle de financement; les détails et les conséquences de tels changements restent imprécis.

Parallèlement aux événements mentionnés ci-dessus, un certain travail ministériel s'est effectué au sein du QGDN et semble avoir débouché sur une « orientation stratégique » pour les Réserves. Cette orientation se retrouve dans les documents et processus suivants :

- Cadre de planification de la mobilisation du MDN/FC, élaboré entre novembre 1998 et mars 1999. Ce cadre prévoit que les éléments de la Force régulière et de la Réserve doivent se compléter, et non se concurrencer.
- Examen des structures des groupes professionnels militaires II, effectué entre octobre 1998 et mai 1999. Fait état de lacunes dans les corps de métier touchant au soutien au combat et au soutien logistique requis pour le déploiement de la force d'avant-garde et de la force de contingence principale (FCP) (étapes 1 et 2 de la mobilisation). L'examen des SGPM a identifié les Réserves comme les instigateurs de ces capacités.
- Le Groupe de travail sur les unités de niveau national, dont les travaux se sont tenus en parallèle à l'examen des SGPM II, a conclu que les unités de niveau national de la FCP comprendront 30 p. 100 de réservistes.
- Le Groupe de travail sur la structure de la RRFT, qui s'est réuni du 10 au 12 avril 1999, a indiqué que l'Armée devait développer davantage ses capacités de soutien au combat et de soutien logistique, et accorder moins d'importance à ses capacités de combat.
- La directive du vice-chef d'état-major de la Défense nationale sur la structure des forces, *Repenser la Force totale*, publiée en novembre 1999, met en place un plan en vue d'aligner les capacités de la Réserve avec les besoins opérationnels actuels des Forces canadiennes. Dans ce document, on avance que les alliés du Canada suivent les mêmes principes de développement des forces, qui visent à éliminer les structures « anachroniques » que ne peuvent plus se permettre les FC. On identifie dans ce document des capacités « non traditionnelles » pour les Réserves, notamment dans les domaines du soutien au combat et du soutien logistique, tâches qui seraient plus adaptées aux opérations actuelles que la panoplie d'unités d'armes de combat qui ne

contribuent pas aux « capacités essentielles » des FC. Le document du VCEMD fait état d'une « mission pour la Réserve » :

> *Les Réserves devront, en tant que composante essentielle de l'ordre de bataille, (1) fournir des renforts, selon un état de préparation opérationnelle précisé, pour les besoins des opérations touchant des conflits, de manière à permettre aux Forces canadiennes de monter des opérations et de les soutenir, (2) établir et maintenir des liens entre les Forces canadiennes et les communautés locales, (3) prendre de l'expansion, conformément aux objectifs de mobilisation nationale.*[41]

- L'intention du chef d'état-major de l'Armée de terre publiée le 2 mars 2000 fait état des nouvelles capacités que devront avoir les Réserves de l'Armée. Ce document précise que ce processus est rendu nécessaire dans le cadre du processus normal de développement des forces, et qu'il ne fait par conséquent pas partie de la RRFT.

---

[40] Canada 21 : *Le Canada et la sécurité commune au XXI^e siècle* (Toronto : Centre for International Studies, 1994), p. 72.
[41] Guide sur la structure des forces du VCEMD, *Repenser la Force Totale : Aligner l'Équipe de la Défense en prévision du XXI^e siècle*, p. 17.

TRADUCTION-LIBRE

(Depuis *Au service de la nation*, 19 mai 2000)

29. 19 mai 2000 : Publication de *Au service de la nation : Citoyens soldats du Canada pour le XXI^e siècle*. Rapport au ministre de la Défense nationale, l'honorable Art Eggleton.

30. Septembre 2000 : Publication du *Plan stratégique de restructuration de la Réserve de la Force terrestre* précédé d'un message du sous-ministre et du CEMD.

31. 6 octobre 2000 : Énoncé de politique du gouvernement du Canada sur la RRFT (voir le texte intégral à l'Annexe E).

32. Janvier 2001 : Premier rapport trimestriel du Comité de surveillance du ministre (CSM) sur la RRFT.

33. Janvier 2001 : Création du Bureau de gestion projet de la RRFT.

34. 15 mars 2001 : CSM – Consultations de Calgary.

35. 19 avril 2001 : CSM – Consultations de Toronto.

36. 11 mai 2001 : Deuxième rapport trimestriel du CSM sur la RRTF.

37. 20-21 septembre 2001 : CSM – Consultations de Gagetown.

38. 18 octobre 2001 : CSM – Consultations de Montréal.

39. Novembre 2001 : Nomination du gestionnaire de projet pour le BGP/RRFT.

40. Décembre 2001 : Lettre du BGP/RRFT sur les rôles, les missions et les tâches.

41. 10 janvier 2002 : Réunion du CSM avec le CEMD et le SMA(RH-Mil) pour discuter de l'Académie canadienne de la Défense.

42. Février 2002 : *Rapport d'étape I* sur la RRFT.

43. 11 juin 2002 : Énoncé sur le rôle de la Réserve de l'Armée de terre approuvé par le CEMD.

44. 30 novembre 2002 : CSM - Consultations d'Ottawa.

45. 8-9 février 2003 : CSM - Consultations de Toronto et de London.

46. 17 au 24 février 2003 : Visite du Comité de surveillance du ministre à la Compagnie d'infanterie mixte de la Réserve concernant l'Opération « Palladium » (Bosnie) Rotation 11.

47. 31 mars 2003 : Échéance pour la réalisation de la Phase I de la RRFT (15 500 réservistes).

48. 3 avril 2003. Le ministre de la Défense nationale a annoncé le début de la Phase II de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT), conformément à l'Énoncé de politique du gouvernement du 6 octobre 2000. La Phase II de la RRFT permettra d'obtenir le financement nécessaire pour accroître le nombre de réservistes de l'Armée de terre de 750 durant l'exercice 2003-2004 et d'un autre 750 en 2004-2005. L'objectif global, dans les limites des contraintes touchant les ressources, est de porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre (la Milice) à 18 500 réservistes. Des sommes additionnelles seront réservées pour répondre aux besoins en équipement associés aux nouvelles capacités de la Réserve de l'Armée de terre. Le 13 mai 2003, le Ministre a répété que la « RRFT était un projet crucial et qu'il restait convaincu que la Phase 2 allait permettre à la Réserve de l'Armée de terre de demeurer une institution nationale et de transformer son potentiel opérationnel afin de répondre aux besoins du Canada au XXI^{e} siècle.

49. 11-12 avril 2003 : CSM – Consultations de Winnipeg et de Calgary.

50. Juin 2003 : *Rapport d'étape II* sur le RRFT et Perfectionnement professionnel, éducation et leadership.

51. 21-22 juin 2003 : CSM – Consultations de Québec et de Montréal.

52. 13-14 septembre 2003 : CSM – Consultations de Moncton et de Halifax.

53. 25 octobre 2003 : CSM – Consultations de Vancouver.

54. 5 novembre 2003 : CSM – *Rapport final – 2003*.

55. 31 mars 2006 : Échéance pour la réalisation de la Phase II de la RRFT (18 500 réservistes).

ANNEXE G – MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE II DE LA RRFT (LETTRE DU SM/CEMD)

TRADUCTION-LIBRE

Références : A. Plan stratégique de la RRFT – octobre 2000
B. Lettre d'approbation SM/CEMAT pour le Plan d'activités 2003-2004 du CEMAT – avril 2003.

CONTEXTE

1. En octobre 2000, le Ministre a annoncé une approche en deux phases pour revitaliser la Réserve de l'Armée de terre dans le cadre de l'initiative de restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT). La Phase I de ce projet portait essentiellement sur la stabilisation de la Réserve de l'Armée de terre et sur une augmentation de son effectif, pour le porter à 15 500. La date d'échéance de la Phase I était la fin de mars 2003. On a connu au cours des deux dernières années une croissance de l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre pour atteindre l'objectif visé de 15 500 personnes, un accroissement du soutien fourni aux opérations par la Réserve de l'Armée de terre, l'achèvement de la définition des rôles de même que des progrès considérables concernant l'attribution des missions et des tâches conformément aux cadres de planification de la mobilisation pour l'Armée de terre.

2. Le 3 avril 2003, le Ministre a annoncé que la stabilisation et les objectifs de croissance de la Phase I avaient été atteints, et que le Ministère s'engageait à atteindre les objectifs de la Phase 2 par une augmentation de l'effectif de la Réserve de 750 personnes pour chacun des exercices 2003-2004 et 2004-2005. Ceci représente une augmentation de 1500 personnes par rapport à la Phase I, ce qui se situe à mi-chemin de la réalisation de l'objectif global de la Phase 2, soit un effectif de 18 500 réservistes.

BUT

3. La présente lettre se veut le guide du Ministère au soutien de la mise en œuvre de cette prochaine augmentation conformément aux objectifs de la Phase 2 de la RRFT. Ce document répond à quatre fonctions :

a. décrire nos attentes de la part du projet de RRFT afin d'inclure des mesures de rendement, dont le succès sera un préalable à la croissance future de la Réserve;

b. décrire nos attentes de la part des divers N1 quant à la mise en œuvre de cette première étape en vue de l'atteinte des objectifs de la Phase 2 de la RRFT. À cet égard, il faut noter que même si le CEMAT est le responsable de cette initiative, son succès reposera sur le soutien de l'ensemble de l'organisation;

c. affecter les ressources additionnelles requises pour l'accroissement de l'effectif;

d. décrire les mécanismes par lesquels le CEMAT déterminera les ressources associées à l'augmentation de la capacité.

OBJECTIFS DE RENDEMENT DE LA RRFT

4. Objectifs stratégiques Même si certaines conditions ont changé depuis la publication du Plan stratégique de la RRFT, ce dernier demeure le fondement de cette initiative de revitalisation et, en termes généraux, ses idées directrices demeurent celles qui seront poursuivies pour réaliser l'accroissement des effectifs. Ce plan comportait deux objectifs stratégiques :

- Objectif stratégique 1 – Une Réserve de l'Armée de terre efficace et crédible.
- Objectif stratégique 2 – Une Armée de terre alignée et pertinente.

5. Convergence vers le changement Alors que la Phase I de la RRFT mettait l'accent sur la stabilisation et sur l'évaluation de nouvelles capacités, la Phase 2 sera axée sur le changement et la croissance. La RRFT vise à améliorer la capacité stratégique de l'Armée de terre tout en appuyant sa transformation. Dans le contexte de la Stratégie de l'Armée de terre, la Force régulière et la Réserve subiront des changements considérables, à partir de 2003, dont l'objectif est de rationaliser et d'améliorer la constitution de la force. Pour la Réserve de l'Armée de terre, cela signifie une augmentation appréciable de ses responsabilités en matière de constitution de la force, tant du point de vue des capacités supplémentaires, en fournissant des renforts, que du point de vue des capacités complémentaires, en fournissant des capacités propres que n'a pas la Force régulière (coopération civilo-militaire (COCIM), opérations psychologiques ou opérations de sécurité, par exemple). On assistera à une croissance et à des changements asymétriques ciblés.

6. Nouvelles capacités La Phase 2 introduira de nouvelles capacités améliorées destinées à fournir un soutien accru aux opérations et à faire face aux menaces asymétriques. Ces actions s'alignent avec la Stratégie de l'Armée de terre et incluent, entre autres choses, ce qui suit :

a. changer le rôle des unités de blindés de la Réserve de celui de tir direct à celui de reconnaissance, à partir de 2003 (y compris le retrait opportun de la flotte de véhicules blindés polyvalents (VBP) COUGAR);

b. selon ce qui est précisé dans une instruction distincte publiée par le CEMAT, recentrer l'instruction d'unités sélectionnées en forces intérieures et en forces de protection des infrastructures essentielles (opérations de sécurité);

c. accroître la capacité de la COCIM d'ici 2005;

d. mettre sur pied une capacité d'opérations psychologiques, devant débuter en 2003;

e. établir une capacité de défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire, devant débuter en 2003.

7. Harmonisation avec la transformation Le processus de RRFT doit se dérouler dans le cadre de la transformation des Forces canadiennes et, en particulier, aboutir à une harmonisation entre la Force régulière et la Réserve de l'Armée de terre. L'intégration de cette initiative dans le processus de planification ministérielle et sa cohérence avec d'autres initiatives de capacité sont la clé du succès.

8. Mesures de la performance Alors que la Phase 2 de la RRFT n'est pas un exercice axé sur le dénombrement des effectifs mais plutôt sur l'amélioration de la capacité, l'une des mesures du rendement qui sera vraisemblablement utilisée, en particulier par les intervenants externes, sera l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre. Afin d'avoir une compréhension commune de cette mesure, il faut noter que l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre sera exprimé en fonction du nombre de réservistes employés par le CEMAT servant à temps partiel ou à temps plein et, à ce titre, comprend les réservistes en service de Classe A, B, B/A et C (moins ceux qui sont employés pour les opérations autorisées pour les opérations du SCEMD). On reconnaît également que, si l'on décidait de transférer les unités médicales de la Réserve au SMA(RH-Mil), les cibles de la RRFT devraient être rajustées pour refléter ce changement organisationnel. Le rendement sera évalué en fonction des aspects suivants :

a. réalisation des niveaux d'effectifs réels de la Réserve;

b. réalisation des objectifs de nouvelles capacités;

c. traitement efficace des unités non viables;

d. amélioration de la dotation en personnel des éléments de mission et réductions des frais généraux.

SOUTIEN MINISTÉRIEL

9. L'accroissement du personnel de la Réserve de l'Armée de terre nécessitera un soutien des diverses organisations de niveau 1 :

a. le VCEMD, en collaboration avec les états-majors du CEMAT et du SCEMD, doit identifier les niveaux de capacité associés au COCIM, aux opérations psychologiques et aux initiatives en matière de défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire. Ce travail doit être terminé à la fin de 2003. Ceci constituera la base sur laquelle le CEMAT continuera son travail, suivant l'établissement des niveaux initiaux de capacité en 2003;

b. le VCEMD doit s'assurer que le plan d'investissement en capacité stratégique (PICS) actuellement en cours d'élaboration inclut les éléments prioritaires associés à la Phase 2 de la RRFT, établis par le CEMAT en fonction de ses priorités. La livraison dans des délais raisonnables de véhicules utilitaires légers à roues (commandement et reconnaissance) s'inscrit dans cette définition. De concert avec l'état-major du CEMAT, le VCEMD identifiera aussi les solutions potentielles en matière de dotation pour soutenir d'autres augmentations de l'effectif de la Réserve de l'Armée, qui devrait normalement atteindre l'objectif de 18 500 personnes ;

c. alors que la diminution de l'attrition dans la Réserve atténuera les besoins, l'augmentation de l'effectif accroîtra nécessairement les besoins quant au recrutement et à l'instruction de base. La participation du SMA(RH-Mil) sera nécessaire pour atteindre les nouveaux niveaux d'effectif, en termes de recrutement et d'instruction des métiers de soutien;

d. en réponse aux efforts consentis au cours de l'exercice 2002-2003, le SMA(AP) soutiendra la campagne de promotion par une publicité ciblée. Cet effort sera intégré

dans la campagne globale de recrutement préparée par le SMA(AP) et le SMA(RH-Mil);

e. le soutien du SMA(Mat) à ce projet incluera, lorsque c'est nécessaire, la gestion du soutien aux équipements en service détenus par la Réserve de l'Armée et répondant aux rajustements dans les projets d'immobilisations existants.

DIRECTIVES SUR LES RESSOURCES

10. Les directives qui suivent relativement à l'affectation des ressources sont applicables pendant les exercices 2003-2004 et 2004-2005, et complètent celles qui sont décrites dans la référence B :

a. un montant ponctuel supplémentaire de 9,2 M$ sera affecté au compte de fonctionnement - crédit 1er du CEMAT en 2003-2004 pour la solde de la Réserve, les coûts de fonctionnement locaux ainsi que les frais de soutien pour l'unité et la base de soutien. Pour 2004-2005, et en vue de la nécessité de définir de nouvelles capacités pour la Réserve, un montant de 34,0 M$ récurrent sera établi dans une réserve protégée en prévision de la Phase 2. Ces montants seront libérés une fois le plan de mise en œuvre du CEMAT terminé;

b. un montant de 1 M$ récurrent sera affecté au compte de fonctionnement du CEMAT, à compter de l'exercice 2003-2004, afin d'aider à l'élaboration de solutions d'apprentissage échelonné axées sur la Réserve;

c. un montant supplémentaire de 0,9 M$ sera affecté à la part de l'approvisionnement national du CEMAT en 2003-2004, plus précisément pour les prévisions de coûts associés à l'ajout de 750 personnes. Ce montant sera porté à 3,6 M$ en 2004-2005, et il sera récurrent. Si la demande devait être supérieure à la prévision générée par le CEMAT, il faudrait alors gérer ce surplus à même la part de l'approvisionnement national du CEMAT;

d. un montant ponctuel supplémentaire de 5,3 M$ pour chacun des exercices 2003-2004 et 2004-2005 a été estimé comme nécessaire pour supporter l'accroissement des coûts pour le projet Habillez le soldat. Ce montant sera conservé dans une réserve protégée en attendant que le CEMAT et le SMA(Mat) confirment ce besoin et indiquent la répartition du compte (approvisionnement national, immobilisations, récurrent et non récurrent) au VCEMD. Le VCEMD est autorisé à dégager des fonds sur réception de la répartition du compte;

e. pour l'exercice 2003-2004, un montant de 1,2 M$ sera affecté au compte ministériel établi pour gérer les frais statutaires. L'augmentation prévisible des demandes statutaires de 4,8 M$ en 2004-2005 sera résolue par le processus de mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR);

f. il est entendu qu'au fur et à mesure de la progression de la planification en vue de soutenir les nouvelles capacités de la Réserve de l'Armée de terre il peut être nécessaire de recourir à des fonds supplémentaires pour les besoins divers et les immobilisations non stratégiques. Le CEMAT, de concert avec le SMA(Mat), doit faire

part des besoins pour 2003-2004 au VCEMD au plus tard le 30 novembre 2003. Les sommes protégées à cette fin, si elles ne sont pas utilisées à cette date, seront retournées à la réserve générale;

g. le CEMAT doit déterminer si des augmentations à d'autres projets d'immobilisations existants peuvent résulter de l'atteinte de l'objectif final de 18 500 membres dans la Réserve et répondre à ces augmentations à l'aide du Conseil de gestion des projets et du processus normal de modifications aux projets. Le VCEMD inclura ces changements dans le Plan d'investissement en capacité stratégique et à même les affectations établies dans le Plan de la Défense 2003. À cet égard, on s'attend à ce que, dans la mesure du possible, les augmentations soient atténuées par l'utilisation de techniques de gestion de l'équipement rigoureuses tant pour la Force régulière que pour les éléments de la Réserve de la Force terrestre;

h. dans la mesure du possible, les coûts afférents au recrutement du personnel additionnel de la Réserve devront être absorbés à même les allocations existantes. Si ce n'était pas possible, il incomberait au SMA(RH-Mil) de faire part au VCEMD des besoins additionnels. Étant donné l'augmentation en 2003-2004 des fonds affectés précisément à la promotion du recrutement, ces coûts devront être gérés à même les allocations existantes, et aucun montant supplémentaire ne sera consenti pour la publicité;

i. la majeure partie des coûts supplémentaires d'instruction associés à cette augmentation sera assumée par le CEMAT, ce qui a été prévu au budget de fonctionnement et d'entretien identifié précédemment. Il est entendu que le SMA(RH-Mil) pourrait avoir à encourir des frais supplémentaires pour la mise en œuvre de l'instruction de soutien pour les groupes professionnels dans le Groupe d'instruction de soutien des Forces canadiennes. Étant donné la nature relativement mineure de ces coûts, le SMA(RH-Mil) doit identifier toutes les demandes de ressources additionnelles pour le processus d'examen trimestriel 2003-2004.

11. Infrastructure Il est entendu que la revitalisation de la Réserve de l'Armée de terre est également liée à l'élaboration, à long terme, de solutions adéquates en matière de logement. Le CEMAT, avec l'aide du SMA(IE), doit examiner des solutions novatrices pour répondre le mieux possible aux objectifs finaux du processus de RRFT. Ces solutions doivent être intégrées dans la planification globale des infrastructures du Ministère et devraient inclure la possibilité de partenariat ou de partage d'installations, de même qu'une utilisation maximale des installations communes. À cet égard, on s'attend à davantage de cohérence entre la Force de réserve de l'Armée, de l'Aviation et de la Marine ainsi qu'entre la Force régulière et la Force de réserve.

12. Immobilisations Tel que mentionné au paragraphe 10 g., les besoins en immobilisations associés à la RRFT doivent être intégrés dans l'élaboration du Plan d'investissement en capacité stratégique. Dans certains cas, il en résultera une augmentation du nombre ou du type d'équipements actuellement prévus dans les acquisitions (le remplacement des véhicules utilitaires légers à roues, des véhicules logistiques moyens à roues, etc.); dans d'autres cas, en particulier concernant le développement des capacités de la Réserve de l'Armée de terre, de nouveaux projets pourraient survenir. Une identification rapide des projets d'immobilisations est la clé pour s'assurer que la croissance du personnel entraîne un accroissement concret de la capacité. Ces projets doivent être cohérents avec les objectifs du Ministère de même qu'avec la stratégie de mise en service et alignés avec les objectifs finaux de l'ensemble de l'Armée, non seulement de la Réserve.

13. Personnel de soutien de la Force régulière En guise d'élément du développement des structures définitives des forces de la Réserve de l'Armée de terre devant être réalisé dans le respect de l'échéancier de la Phase 2 de la RRFT, le CEMAT doit établir les besoins, le cas échéant, en termes de personnel de soutien supplémentaire de la Force régulière. Dans la mesure du possible, les augmentations supplémentaires devront être assumées à l'intérieur des structures existantes du CEMAT. Dans la Phase 2 de la RRFT, on devrait mettre l'accent sur l'accroissement des capacités des éléments de mission tout en rationalisant la nécessité d'un soutien à temps plein. Nous sommes prêts à examiner d'autres ajouts à la structure des forces, s'ils sont directement liés à la mise en œuvre de nouvelles capacités.

14. Changements à la structure des forces Le budget fédéral 2003 visait à assurer la viabilité des Forces canadiennes, permettant au ministère de la Défense d'apporter des transformations. Cet objectif de viabilité et la nécessité de procéder à des réaffectations internes s'appliquent aussi au projet de RRFT et, en ce sens, le CEMAT doit proposer des changements à la structure des forces des unités ou des éléments de la Réserve de l'Armée de terre qui ne sont manifestement pas viables en raison des données démographiques ou de la situation géographique. Cette proposition doit prendre en compte le maintien du patrimoine avec une certaine dignité.

15. Examen de l'état d'avancement des travaux Tel qu'indiqué dans la lettre approuvant le plan d'activités 2003-2004, le programme du CEMAT sera examiné en 2004-2005. Les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs de la Phase 2 de la RRFT constitueront un volet de l'examen global. Les décisions à venir sur la RRFT refléteront les résultats de cet examen et l'état d'avancement de la mise en œuvre des changements.

CONCLUSION

16. L'augmentation additionnelle du nombre de membres de la Réserve de l'Armée de terre en 2003-2004 représente un pas important vers l'atteinte des objectifs de la Phase 2 de la RRFT. La réalisation complète nécessitera des efforts de la part de nombreuses organisations. Ce qui est primordial dans cette initiative, c'est de comprendre que la Phase 2 de la RRFT porte sur le changement et sur l'accroissement des capacités; il ne s'agit pas simplement de refaire les mêmes choses.

R.R. Henault
Général
Chef d'état-major de l'Armée de terre

Margaret Bloodworth
Sous-ministre

Liste de distribution

Action
VCEMD
SMA(RH-Mil)
SAM(Mat)
CEMAT
SMA(AP)
Information
SMA(Fin SM)
SMA(IE)
DGPS
DPFCP

ANNEXE H : EFFECTIF ET SECTEURS D'EMPLOI DE LA RÉSERVE DE L'ARMÉE DE TERRE

TRADUCTION-LIBRE

Effectif et secteurs d'emplois de la Réserve de l'Armée de terre

Référence : Demande n° 245 du CSM – 12 août 2003

Généralités

1. Le calcul de l'effectif à plein temps de la Réserve de l'Armée de terre est une tâche très complexe et subjective. Nombre de pratiques couramment acceptées dans les politiques d'emploi de la Réserve de l'Armée de terre rendent difficiles les tentatives d'arriver à un nombre définitif d'emplois. Ainsi, les réservistes de l'Armée de terre peuvent être en service à temps plein dans l'une ou l'autre des trois catégories de service suivantes : Classe B temporaire, Classe B annotée A (annuel) ou Classe C. Pour compliquer les choses, des milliers de réservistes transitent continuellement entre ces trois classes et la Classe A à temps partiel.

2. Tous les soldats de la Réserve employés à plein temps ont des 'contrats' personnalisés qui fixent les modalités exactes de leur service, les dates de début et de fin, le niveau et le type de rémunération et les autres avantages telles les allocations de déménagement. Il en découle une situation où chaque réserviste à plein temps est en service en vertu d'un ensemble de modalités personnalisées.

3. Depuis la création du projet de restructuration de la Réserve de la Force terrestre, le calcul de l'effectif de la Réserve revêt une nouvelle importance. Cette situation a servi à constater la nécessité de trouver une méthode de calcul de l'effectif de la Réserve moderne et beaucoup plus efficace. Actuellement, la seule méthode automatisée de calcul de l'effectif est la base de donnée Système de solde révisé de la Réserve (SSRR). À la base, ce système n'est qu'un « calculateur de solde et un allocateur de ressources » et il n'a pas été conçu pour répondre aux demandes de renseignements sur les ressources humaines. Alors que le SSRR s'est avéré extrêmement efficace pour le calcul et la répartition des soldes des réservistes et qu'il a permis d'atténuer les difficultés historiques inhérentes au système de rémunération, ses capacités en matière de gestion des ressources humaines sont très limitées. Toutefois, tant que le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) ne sera pas pleinement fonctionnel au sein de la Réserve, le SSRR demeurera la seule source automatisée de données sur l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre.

4. Afin de maximiser l'efficacité des rapports sur les ressources humaines provenant du SSRR, la Réserve utilise une interrogation destinée à dénombrer le nombre de réservistes de Classe A, de Classe B temporaire et de Classe B annotée A qui ont travaillé au cours d'un mois donné, listés selon leur code d'identification d'unité (CIU). Cette interrogation permet aussi d'obtenir une base normalisée pour le calcul de la croissance des effectifs dans les unités et les formations d'année en année et de mois en mois.

Réservistes en service de Classe B temporaire

5. L'une des principales règles de la Réserve de l'Armée de terre est de fournir du personnel entraîné afin de compléter à peu près tous les aspects des Forces canadiennes. La Réserve constitue donc un réservoir de main-d'œuvre talentueuse prête pour des missions à court ou à long terme. Les réservistes de l'Armée de terre sont en service à plein temps presque partout où leurs vis-à-vis de la Force régulière sont déployés. En fait, les lacunes au chapitre de la dotation et le tempo opérationnel ont mené la Force régulière à compter sur la Réserve pour se doter de personnel qualifié à un degré plus élevé que jamais auparavant. Conformément au principe de fournir des soldats pour des affectations à plein temps, il n'y a pas de restrictions sur l'embauche par les unités des FC de réservistes de la Classe B temporaire. On peut dire presque sans exagérer que les unités disposant d'un budget pour des besoins précis peut publier des offres d'emploi et employer (avec l'accord de la chaîne de commandement) des réservistes pour des périodes allant de 14 jours à plusieurs mois.

6. Le service de Classe B temporaire est aussi la condition qui permet à des milliers de réservistes de l'Armée de terre de suivre des cours de formation officiels chaque année, à titre d'instructeurs ou d'étudiants. Ces activités de formation contribuent à la hausse spectaculaire de l'effectif de la Classe B pendant la période estivale (voir l'Annexe A).

7. Le service de Classe B temporaire, que ce soit une partie d'un programme de formation ou une assistance temporaire à plein temps dans une myriade d'établissements des FC, n'est pas toujours différencié dans le SSRR. La plupart des soldats de Classe B temporaire retourneront à leur unité locale dans un bref délai, et leur dossier de solde demeure administré par cette même unité locale. En fait, nous ne disposons actuellement d'aucun outil électronique pouvant nous indiquer de façon sûre le nombre et le lieu d'affectation des soldats de Classe B temporaire, et plus nous entrons dans les détails, plus l'exactitude diminue.

Réservistes en service de Classe B annotée A

8. Les postes permanents à plein temps de la Réserve de l'Armée de terre sont régis par le Tableau d'effectifs et de dotation de la Réserve de l'Armée de terre (TEDRAT). Ce tableau fournit une liste de quelque 1075 postes classés par unité ou grade, et il indique que le budget applicable doit être affecté à ces unités pour les soldes des soldats à plein temps. Les modalités de service pour ces postes permanents peuvent porter sur une période pouvant aller jusqu'à trois ans, et peuvent inclure une gamme d'avantages personnels, notamment l'allocation de déménagement ou l'indemnité de vie chère.

9. Les modifications au tableau d'effectifs permanents à plein temps sont sujettes à un examen consultatif en profondeur par la direction nationale de la Réserve de l'Armée de terre, et sont finalement publiées par le chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT). Malheureusement, à l'instar de tous les emplois à plein temps de la Réserve de l'Armée de terre, il n'existe actuellement aucun outil électronique permettant de faire la différence entre les chiffres de l'effectif de ces postes permanents autorisés et les soldats en affectation temporaire à plein temps (Annexe A).

Réservistes en classe C

10. Les modalités de service des réservistes de Classe C sont principalement régies par la Force régulière. En ce sens, ces soldats n'apparaissent pas comme des dossiers actifs dans le SSRR tant qu'ils ne reviennent pas au service de Classe B, de Classe B annotée A ou de Classe A. Jusqu'à récemment, certaines unités et formations de l'Armée de terre employaient des réservistes de Classe C dans des postes administratifs au Canada. Depuis le 1er avril 2003,

le CEMAT a ordonné que les contrats de Classe C pour les réservistes de l'Armée de terre ne soient octroyés que pour le soutien aux opérations. En raison de cette directive, les réservistes servant dans des postes non opérationnels de Classe C reviendront à un poste de Classe B temporaire à la fin de leur contrat actuel. Il est important de noter, même si les données disponibles ne sont pas précises, qu'une comparaison du nombre total de Classe C avec le nombre de Classe C enregistrés pour les opérations outre-mer indique que les emplois non opérationnels des réservistes de la Classe C au Canada n'ont jamais été déployés, et qu'ils sont surtout concentrés au QGDN. Un sommaire des emplois de Classe C de la Réserve de l'Armée de terre est inclus à l'Annexe B.

Sommaire

11. L'évaluation exacte de l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre et des lieux d'affectation est au mieux problématique, et les résultats tirés des données obtenues peuvent souvent être trompeurs ou mal interprétés. À titre d'exemple, les données pour août 2002 indiqueraient que plus de 10 000 réservistes étaient en service à plein temps. Ceci pourrait sembler un chiffre extraordinaire sans une explication à l'effet que le mois d'août constitue le sommet de la saison de formation de la Réserve et qu'une grande majorité de ces soldats faisaient partie d'un programme de formation. Afin d'éviter une telle confusion, les chiffres sur l'effectif total de la réserve déclarés par l'état-major de la Force terrestre excluent souvent les mois de formation estivale.

12. Les états-majors travaillent à établir un méthodologie viable pour la collecte automatique de données relatives aux ressources humaines de la Réserve. Savoir quand, où et pour combien de temps les soldats de la Réserve sont employés est un élément essentiel de la gestion de l'effectif de la Réserve. Les sources de financement utilisées pour employer ces soldats sont un élément essentiel de la gestion globale de l'effectif de la Réserve. Lorsque les données seront plus justes, l'état-major de la Force terrestre publiera des chiffres sur l'effectif de la Réserve sur Army Online accessible par une connexion intranet :
http://armyonline.kingston.mil.ca/CLS/143000440003984/default.asp

Annexe A – Effectifs de la Réserve de l'Armée de terre – Classes A, B et BA – 2002-2003

Annexe B – Effectifs de la Réserve de l'Armée de terre – Classe C – 2002-2003

ANNEX A

Class A, B, B/A Strengths

Unit	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02	Jan-03	Feb-03	Mar-03	Apr-03
Area Support Unit Kinsgton	15	18	18	26	23	22	15	13	12	14	17	14	17
CFB ASU Shilo	5	28	30	58	65	2	1	1	1		1	1	1
Area Support Group Edmonton	21	42	59	57	76	58	52	53	53	52	50	49	49
Centre d'instruction du SQFT	22	30	31	41	37	24	24	24	23	24	26	23	28
SRR LFC		1		1	1	1		1	1			1	
Secteur du Québec de la Force terrestre - Primary Reserve List	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	2
Land Force Central Area Primary Reserve List	3	2	2	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2
Land Force Western Area Primary Reserve List	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3
Headquarters Land Force Command Primary Reserve List	23	19	22	22	21	22	22	20	17	18	19	21	26
CLFCSC	52	53	53	37	22	35	30	30	31	29	30	31	31
CTC Gagetown								20	19	19	18	18	19
Militia Training Centre Wainwright	16	25	88	203	161	25	31	29	31	25	27	26	21
Headquarters Land Force Western Area	33	40	40	46	46	39	40	41	40	41	39	38	37
33 Field Engineer Sqn	49	40	29	35	39	47	43	40	40	42	35	39	40
Militia Training Centre Gagetown	42	83	129	205	120	65	59	33	36	35	38	40	41
Militia Training Centre Aldershot	10	11	28	62	50	14	13	12	13	13	12	13	14
Ceremonial Guard	7	122	206	216	167	17	9	7	6	5	5	8	16
Alberta District Headquarters	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
British Columbia District HQ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Quartier général Secteur du Québec de la Force terrestre	66	65	65	69	66	65	64	81	91	86	90	90	82
Headquarters Land Force Atlantic Area	37	39	44	57	45	41	40	49	48	50	52	56	48
6 Intelligence Coy	37	32	30	19	24	29	27	27	27	28	28	32	35
2 Intelligence Coy	25	28	24	21	20	32	34	35	29	32	34	31	32
4e Cie du renseignement	18	22	14	16	18	22	19	26	19	31	27	30	27
3 Intelligence Coy	31	33	33	31	34	38	36	37	37	40	39	40	40
2 Intelligence Pl	15	15	13	7	11	21	19	19	18	18	19	17	19
Headquarters Land Force Central Area	38	42	39	42	44	40	46	53	51	55	58	60	76
Militia Training Centre Meaford	11	12	15	44	42	9	7	7	7	6	6	5	5
Det Calgary 15 Medical Coy	35	36	28	29	30	42	40	42	40	43	44	43	45
4 AD Regt	63	62	66	56	54	62	60	57	49	60	62	59	57

PEI Band	21	20	18	4	15	22	23	22	22	23	22	21	21
Nova Scotia Band	20	20	12	1	3	21	22	21	20	19	20	20	19
RNfld Regt Band	27	26	26	22	18	25	24	26	24	23	25	26	25
La Musique du 34e Groupe-brigade du Canada	32	33	23	24	23	33	31	28	26	32	31	32	33
Musique Sherbrooke	22	24	24	18	26	28	27	26	27	26	26	27	27
La Musique, Les Fusiliers de Sherbrooke	15	17	3	5	12	17	16	16	16	6	16	16	16
HQ 31 CBG	53	59	66	66	66	68	67	61	64	63	56	55	60
Headquarters 32 Canadian Brigade Group			6	5	4	5	6	6	9	11	18	27	38
HQ 33 CBG	32	35	46	36	41	34	34	39	40	38	35	38	39
Quartier général du 34e Groupe-brigade du Canada	57	58	65	60	57	55	67	68	70	65	64	63	68
Quartier général du 35e Groupe-brigade du Canada	35	37	38	39	65	36	38	39	40	40	41	40	37
HQ 36 CBG	31	35	33	29	39	31	34	32	31	31	30	29	27
HQ 37 CBG	21	21	20	19	19	20	21	21	21	19	21	22	24
HQ 38 CBG	75	91	109	224	181	77	80	80	83	82	93	99	95
HQ 39 CBG	47	47	56	80	80	49	48	48	49	44	42	43	38
Headquarters 41 Canadian Brigade Group	77	87	89	81	83	78	73	77	73	74	71	71	71
2 CRPG					1	1	8	9	11	12	12	12	46
3 CRPG	13	12	14	14	9	14	17	46	16	31	56	20	32
ASU Northern Ontario	5	5	5	7	10	5	5	5	5	5	6	6	6
The Algonquin Regt	41	46	43	36	45	42	42	38	38	48	46	44	42
The Governor General's Horse Guards	149	145	144	105	126	164	161	149	122	142	142	140	135
8th Canadian Hussars (Princess Louise's)	141	137	81	107	110	139	133	128	117	145	152	149	144
The Grey and Simcoe Foresters	60	63	61	51	48	53	50	53	49	48	48	46	47
31st Field Engineer Regt (The Elgins)	75	76	75	54	68	80	73	77	67	73	78	76	75
The Ontario Regt (RCAC)	154	151	148	103	131	169	173	165	138	164	165	156	159
The Queen's York Rangers (1st American Regiment) (RCAC)	171	171	165	104	146	158	169	158	146	159	165	158	152
Sherbrooke Hussars	98	91	81	80	90	86	96	99	98	93	96	86	95
12e Régiment Blindé du Canada (Milice)	88	109	95	105	109	118	105	107	102	96	100	106	112
1 Hussars	74	83	79	92	90	78	74	77	50	76	110	107	109
The Prince Edward Island Regt (RCAC)	90	86	82	78	84	90	88	83	82	78	78	81	84
The Royal Canadian Hussars (Montréal)	82	83	62	63	71	85	81	81	78	83	81	70	81

The British Columbia Regt (Duke of Connaught's Own) (RCAC)	91	87	61	52	67	94	92	94	85	89	89	84	84
The South Alberta Light Horse	55	50	48	40	43	56	56	57	52	54	53	56	54
The Saskatchewan Dragoons	94	91	71	24	47	83	75	80	72	79	77	75	73
The King's Own Calgary Regt (RCAC)	87	74	26	29	46	101	101	100	91	97	97	89	96
The British Columbia Dragoons	96	96	22	19	26	104	101	97	88	96	95	90	92
The Fort Garry Horse	89	72	73	35	35	87	86	75	73	82	79	80	77
Le Régiment de Hull (RCAC)	87	87	74	67	77	100	98	97	84	94	89	90	97
The Windsor Regt (RCAC)	103	97	97	71	73	107	103	107	99	108	108	107	106
1st (Halifax-Dartmouth) Field Artillery Regt RCA	65	61	45	51	44	51	54	59	49	58	53	58	80
3rd Field Artillery Regt RCA	100	100	94	14	85	100	97	101	96	101	97	95	92
6e Régiment d'Artillerie de Campagne - ARC	79	89	82	77	87	97	89	103	98	89	97	93	93
7 Toronto Artillery Regt RCA	97	98	106	107	106	117	113	106	101	107	103	104	100
10th Field Artillery Regt RCA	46	31	30	13	5	38	41	42	39	39	36	35	35
11th Field Artillery Regt RCA	91	87	89	80	82	93	92	88	68	88	89	87	88
84th Independent Field Artillery Bty RCA	27	29	22	21	22	27	27	24	19	24	23	23	3
15th Field Artillery Regt RCA	78	77	55	74	51	83	88	88	77	81	82	83	78
20th Field Artillery Regt RCA	48	43	34	27	26	44	43	46	42	45	45	47	47
26th Field Artillery Regt RCA	68	68	51	45	45	58	60	61	57	60	58	61	57
30th Field Artillery Regt RCA	92	91	64	66	69	83	88	85	78	83	83	83	86
49th (SSM) Field Artillery Regt RCA	110	118	111	118	115	123	121	117	102	110	107	107	104
56th Field Artillery Regt RCA	75	69	68	44	37	49	53	51	42	64	64	66	67
62e Régiment d'Artillerie de Campagne - ARC	114	112	99	106	116	112	121	129	119	110	121	108	104
2e Régiment d'Artillerie de Campagne - ARC	70	67	53	58	57	69	74	72	68	61	57	55	67
2 Field Engineer Regt	114	112	114	88	88	127	122	120	96	118	117	115	107
3e Régiment de Génie	76	71	72	58	63	83	96	98	93	87	87	60	86
45 Field Engineer Sqn	83	79	77	63	70	75	73	76	73	76	73	75	77
B Sqn, The South Alberta Light Horse	80	81	76	52	55	76	71	70	61	65	67	67	65
6 Field Engineer Sqn	56	53	32	44	42	71	67	65	52	67	51	53	43
44 Field Engineer Sqn	54	41	18	15	33	37	46	44	41	41	37	36	37
8 Field Engineer Regt	60	39	10	14	27	62	65	56	37	51	43	42	43
3 Field Engineer Sqn	60	58	55	44	54	65	65	65	64	66	68	67	65
9e Escadron de Génie	87	85	73	77	75	73	64	63	70	70	71	69	69
10e Escadron de Génie	88	92	82	81	79	99	101	98	98	97	88	94	86

56 Field Engineer Sqn	91	84	63	70	62	85	88	90	85	86	87	88	87
Governor General's Foot Guards	141	125	117	81	96	173	174	168	166	171	166	156	159
The Canadian Grenadier Guards	103	66	57	62	94	132	129	116	80	51	63	79	93
The Queen's Own Rifles of Canada	172	171	174	107	127	158	167	172	145	169	179	164	163
The Black Watch (Royal Highland Regt) of Canada	79	79	67	65	79	93	99	107	101	99	97	109	104
Les Voltigeurs de Québec	171	196	167	171	190	202	188	194	184	180	179	188	206
The Royal Regiment of Canada	171	168	154	125	135	179	178	176	159	183	181	181	174
The Royal Hamilton Light Infantry (Wentworth Regt)	109	113	80	83	79	104	112	115	99	116	115	112	107
The Princess of Wales Own Regt	80	77	84	75	80	101	101	100	103	103	104	103	101
The Hastings and Prince Edward Regt	71	83	88	118	115	71	74	69	64	67	73	70	70
The Lincoln and Welland Regt	153	153	150	105	124	160	159	158	129	157	156	147	158
4th Bn, The Royal Canadian Regt	167	155	150	124	115	159	168	174	151	167	169	157	151
The Royal Highland Fusiliers of Canada	101	102	110	53	55	86	85	96	87	93	109	104	104
The Lorne Scots (Peel, Dufferin and Halton Regt)	215	210	206	138	146	194	193	190	166	191	186	177	176
The Brockville Rifles	62	69	69	54	52	78	73	71	63	72	69	73	73
1 Air Defence Regt (Lanark and Renfrew Scottish) RCA	58	64	64	71	60	53	56	61	48	45	56	58	57
Stormont, Dundas and Glengarry Highlanders	69	68	69	63	61	68	69	67	63	64	65	62	66
Les Fusiliers du St-Laurent	78	77	88	153	138	91	85	90	87	74	82	89	90
Le Régiment de la Chaudière	95	109	138	126	128	142	129	134	114	126	136	142	132
4e Bataillon, Royal 22e Régiment (Châteauguay)	96	92	83	87	90	110	121	124	100	114	104	95	115
6e Bataillon, Royal 22e Régiment	86	87	92	92	87	93	98	104	91	102	99	101	102
Les Fusiliers Mont-Royal	124	121	108	104	104	123	120	118	110	121	118	110	119
The Princess Louise Fusiliers	134	131	131	113	130	146	165	157	146	154	153	155	149
1 Bn, The Royal New Brunswick Regt	123	121	119	87	103	124	129	132	123	137	135	130	126
2 Bn, The Royal New Brunswick Regt	124	122	121	104	96	116	102	94	90	120	118	119	123
The West Nova Scotia Regt	92	95	67	76	84	96	103	103	98	100	100	100	96
A Coy, 1Bn, The Nova Scotia Highlanders (North)	58	58	27	37	39	53	51	47	44	48	45	49	50
2 Bn, The Nova Scotia Highlanders (Cape Breton)	111	102	102	96	100	109	105	101	90	105	106	102	110
Le Régiment de Maisonneuve	122	126	93	97	116	136	141	153	144	140	132	121	134
The Cameron Highlanders of Ottawa	111	104	88	87	89	115	126	116	78	107	111	112	117

The Royal Winnipeg Rifles	112	92	75	32	38	86	76	75	76	81	77	76	76
The Essex and Kent Scottish Regt	129	125	85	71	83	145	141	137	118	131	132	124	125
48th Highlanders of Canada	140	140	131	80	94	144	142	142	122	136	130	128	117
Le Régiment du Saguenay	143	157	140	154	144	156	152	140	143	150	151	136	143
The Argyll and Sutherland Highlanders of Canada (Princess Louise's)	159	167	153	113	113	171	179	172	135	156	175	173	181
The Lake Superior Scottish Regt	74	68	62	32	44	61	59	55	50	54	57	59	55
The North Saskatchewan Regt	71	65	53	34	50	64	62	63	61	62	60	58	58
The Royal Regina Rifles	55	33	34	8	13	46	44	45	36	43	39	37	41
The Loyal Edmonton Regt (4 PPCLI)	140	95	86	79	91	128	122	111	105	113	109	105	109
The Rocky Mountain Rangers	79	71	49	51	68	80	78	78	65	73	79	76	74
The Queen's Own Cameron Highlanders of Canada	85	65	60	31	37	87	83	79	77	81	83	78	83
The Calgary Highlanders	136	101	68	105	112	151	139	127	111	119	119	121	123
Les Fusiliers de Sherbrooke	112	124	101	96	105	127	126	157	145	138	144	142	133
The Royal Westminster Regt	154	143	89	84	96	143	142	142	120	139	140	133	130
The Seaforth Highlanders of Canada	102	95	64	60	59	107	102	102	78	104	110	103	106
The Canadian Scottish Regiment (Princess Mary's)	159	136	69	78	83	167	160	163	152	155	150	147	147
The Royal Montreal Regiment	108	109	84	76	87	102	106	106	92	97	76	59	84
2nd Bn, Irish Regiment of Canada	93	84	74	69	67	85	87	83	82	87	83	79	79
The Toronto Scottish Regt	113	119	107	74	83	129	124	117	112	126	124	120	125
1 Bn, The Royal Newfoundland Regt	127	126	126	99	97	119	121	116	102	102	109	111	112
18 (Thunder Bay) Service Bn	48	45	36	16	24	46	46	46	42	42	42	41	43
35 (Sydney) Medical Coy	64	63	63	58	60	62	63	62	56	65	66	68	66
55e Cie Médicale (Québec)	91	98	87	79	84	107	104	99	97	87	90	90	94
52e Cie Médicale (Sherbrooke)	103	107	84	77	102	106	116	113	103	108	109	107	98
23 (Hamilton) Medical Coy	73	76	70	53	48	75	77	77	66	68	73	65	67
17 (Winnipeg) Medical Coy	47	42	26	10	11	44	42	37	32	35	36	36	38
15 (Edmonton) Medical Coy	66	66	50	47	40	60	63	63	54	61	60	61	60
26 Svc Bn Maint Coy	38	40	40	28	26	40	40	43	43	45	44	45	46
26 (North Bay) Service Bn	32	34	27	34	34	33	35	36	35	32	30	28	34
12 (Vancouver) Service Bn	94	92	72	57	60	93	102	101	94	98	97	95	85
14 (Calgary) Service Bn	95	84	71	61	75	95	89	88	83	82	82	79	85
15 (Edmonton) Service Bn	95	82	49	37	39	78	79	78	71	73	74	73	69
16 (Saskatchewan) Service Bn	51	44	44	26	21	51	53	50	46	44	44	44	45
17 (Winnipeg) Service Bn	58	52	50	14	33	57	56	55	52	59	63	58	60
22 (London) Service Bn	89	88	48	60	62	89	82	84	69	90	87	89	88

23 (Hamilton) Service Bn	85	84	82	68	63	88	85	86	72	89	89	84	79
25 (Toronto) Service Bn	138	141	139	112	119	150	146	140	129	144	147	141	133
28 (Ottawa) Service Bn	94	90	85	61	71	93	98	99	93	101	96	95	104
51e Bon des Services (Montréal)	165	157	144	151	148	171	187	200	184	190	189	181	169
55e Bon des Services (Québec)	175	176	161	167	192	208	205	211	197	199	194	186	210
33 (Halifax) Service Bn	96	81	68	55	58	91	89	84	78	83	81	78	81
116th Independant Field Artillery Bty RCA	30	20	19	6	5	32	31	33	26	28	30	25	28
LFAA MP COY	33	37	36	28	32	38	42	44	38	41	42	41	42
11 (Victoria) Service Bn	59	61	38	45	48	61	60	61	57	58	59	55	57
18th Air Defence Regt RCA	69	58	46	34	40	66	67	57	49	50	50	49	50
B Coy, The Hastings and Prince Edward Regt	72	64	55	9	19	67	69	73	69	69	73	71	69
11 (Victoria) Medical Coy	42	38	25	23	29	48	44	45	40	46	44	44	47
12 (Vancouver) Medical Coy	44	35	34	40	33	58	57	58	52	60	55	56	60
16 (Regina) Medical Coy	30	25	20	14	16	35	35	34	30	36	35	33	29
18 (Thunder Bay) Medical Coy	32	29	23	16	23	29	27	28	28	29	29	29	26
25 (Toronto) Medical Coy	91	83	58	67	74	103	102	99	87	97	99	100	99
51e Cie Médicale (Montréal)	62	66	45	50	58	70	73	72	67	67	70	64	66
A Coy, The Hastings and Prince Edward Regt	29	27	23	3	4	34	34	34	33	33	34	33	32
B Coy, The Algonquin Regt	29	26	19	7	9	22	22	21	23	25	23	24	24
B Coy, The Grey and Simcoe Forresters	67	65	56	21	33	72	73	68	60	67	65	63	60
C Sqn, 1 Hussars	51	49	45	27	28	47	46	40	34	37	3	1	
A Sqn, British Columbia Dragoons	8	8	1			7	8	8	7	7	8	8	8
58e Batterie antiaérienne, 6e Régiment d'artillerie de campagne, ARC	40	33	30	32	27	57	54	52	49	50	48	47	52
11 Bty, 11th Field Artillery Regt RCA	42	40	35	11	13	40	39	36	28	40	41	42	40
5th (British Columbia) Field Artillery Regt	108	80	53	70	63	90	89	86	74	71	76	80	78
78 Bty, 20th Field Artillery Regt RCA	50	55	44	34	35	63	60	56	53	58	55	62	61
13 Bty, 26 Field Artillery Regiment	6	6	3	2	2	5	6	6	6	6	3	3	3
69 Bty, 56th Field Artillery Regt RCA	26	26	25	22	25	33	31	30	14	29	26	26	25
10 Bty, 56th Field Artillery Regt RCA	33	31	23	16	16	25	26	22	12	24	22	24	18
B Coy, The Royal Highland Fusiliers of Canada	49	45	36	8	18	47	47	49	35	46	44	43	42
Cie A, Les Fusiliers du St-Laurent	53	42	10	4	18	49	46	47	45	40	45	49	44

Cie C, Les Fusiliers du St-Laurent	54	37	15	11	22	53	50	52	43	37	36	45	38
A Coy, 1Bn, The Royal New Brunswick Regiment	61	61	61	38	45	63	64	61	70	70	70	71	71
D Coy, 1 Bn, The Nova Scotia Highlanders (North)	70	68	22	40	50	58	58	57	50	55	55	54	50
B Coy, 1 Bn, The Nova Scotia Highlanders (North)	54	53	27	39	40	50	49	48	46	50	50	51	51
1 Bn, The Nova Scotia Highlanders (North)	15	15	11	14	13	13	13	12	12	11	13	14	13
B Coy, The North Saskatchewan Regt	30	26	20	18	19	24	21	24	22	23	22	24	24
B Coy C Scot R	8	5	1			5	7	7	7	7	6	6	7
2 Bn, The Royal Newfoundland Regt	125	122	110	98	93	115	105	98	86	121	127	128	131
Windsor Band	21	20	22	10	19	21	21	21	21	21	22	20	21
Headquarters 32 Canadian Brigade Group	33	34	33	30	32	31	31	30	28	27	21	14	1
21 (Windsor) Service Battalion	59	59	55	37	37	60	56	56	51	58	59	55	53
35 (Sydney) Service Battalion	114	116	113	102	101	118	117	114	103	119	119	117	122
36 (Newfoundland) Service Battalion	84	69	46	19	22	85	85	91	87	81	77	83	87
31 (Saint John) Service Battalion	103	111	105	84	81	108	109	108	98	106	107	105	109
28 (Ottawa) Medical Company	61	61	45	42	44	70	79	81	74	74	76	76	83
33 (Halifax) Medical Platoon	34	30	24	8	13	32	30	29	29	33	36	36	39
1 Bn Nova Scotia Highlanders (North) Band	11	11	10	11	10	11	12	12	11	11	14	14	14
The Band of the 3rd Field Artillery Regt	19	19	11	15	18	19	17	18	19	16	19	18	18
La Musique, Les Voltigeurs de Québec	32	31	28	20	30	29	30	30	28	30	30	30	4
La Musique du 62e Régiment d'artillerie de campagne, ARC	24	21	22	16	15	23	23	23	18	25	23	21	22
La Musique, Le Régiment du Saguenay	18	17	5	5	10	18	17	17	16	17	17	11	18
Band of the Governor General's Horse Guards	11	14	16	6	13	17	17	16	15	17	17	16	17
Band of the Royal Regiment of Canada	22	23	23	18	19	22	23	23	21	24	24	24	24
48th Highlanders Band	26	25	19	13	20	25	25	26	28	29	27	26	29
Toronto Scottish Regiment Band	1	1	1				1	1		1	1	1	1
The Highland Fusiliers of Canada Band	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
The Royal Hamilton Light Infantry Band	16	17	17	16	17	18	19	18	18	17	17	17	17

The Argyll and Sutherland Highlanders of Canada Band	14	14	9	1	9	11	11	12	9	11	11	9	11
The Band of the Governor General's Foot Guards	26	23	15	10	4	30	27	28	28	31	29	27	27
The Brockville Rifles Band	1	1	1			1	1	1	1	1	1		
The Cameron Highlanders of Ottawa Band	9	8	7	5	7	8	8	8	7	7	7	7	3
The Band of the 49th Field Artillery Regt RCA	11	11	9	11	10	8	7	10	7	8	7	7	9
The Royal Winnipeg Rifles Band	30	28	21	15	19	29	28	27	28	26	27	27	28
The Band of the 26th Field Artillery Regiment	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1
The North Saskatchewan Regt Band	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
The Loyal Edmonton Regt (4 PPCLI) Band	30	30	30	31	19	32	33	32	29	30	31	31	30
The King's Own Calgary Regiment (RCAC) Band	16	17	14	12	8	15	17	19	18	18	18	17	18
15 Field Regiment Band	48	48	47	44	28	50	52	53	50	53	53	55	52
The Seaforth Highlanders of Canada Band	11	10	8		1	12	10	11	9	11	10	10	9
The Band of The 5th (British Columbia) Field Artillery Regt, RCA	7	17	16	14	15	22	21	23	19	13	19	25	24
C Scot R Band	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
Totals	**15037**	**14801**	**13151**	**11871**	**12534**	**15507**	**15457**	**15416**	**13988**	**15003**	**15056**	**14772**	**14942**

ANNEX B

Class C Service	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02	Jan-03	Feb-03	Mar-03	Apr-03
LFAA	22	23	21	22	23	25	64	64	65	77	78	79	80
SQFT	463	303	270	262	256	256	253	184	20	16	21	23	22
LFCA	34	37	50	40	39	47	84	84	85	76	78	72	74
LFWA	266	307	414	251	262	262	301	321	324	311	410	410	410
LFDTS	3	3	3	1	0		1	2	3	0	3	3	3
LS	18	18	18	18	18	18	18	17	17	17	17	17	17
Total	**806**	**691**	**776**	**594**	**598**	**608**	**721**	**672**	**514**	**497**	**607**	**604**	**606**

ANNEXE I – EXTRAIT DU RAPPORT CPDNAC SUR LES RÉSERVES

E. Restructuration de la Réserve de la Force terrestre

Les efforts déployés par les forces terrestres et les autres éléments des FC pour s'adapter aux nouvelles réalités de l'environnement de combat impliquent également une transformation au sein de la Réserve. Les forces terrestres modernes, même celles d'un pays puissant comme les États-Unis, peuvent compter sur leur réserve pour disposer de militaires entraînés qui ne font pas partie à temps plein des forces régulières mais qui peuvent facilement être intégrés aux unités se préparant à un déploiement en raison d'une crise appréhendée ou réelle au pays ou à l'étranger. Au Canada, la Réserve constitue un élément important des Forces canadiennes. La Réserve de l'Armée de terre est de loin la plus importante de toutes les réserves des Forces canadiennes. En novembre 2001, la Réserve de l'Armée de terre disposait d'un effectif de 15 326 militaires, alors que le total de réservistes au sein des Forces canadiennes s'établissait à 27 851[50]. Enfin, plusieurs réservistes ont participé à des opérations de maintien de la paix à l'étranger. Comme l'a signalé le major général (à la retraite) Lewis MacKenzie et plusieurs autres personnes à maintes occasions, les réservistes ont été tout aussi efficaces et dévoués que les membres de la Force régulière pendant ces opérations.

Cependant, les armées de terre doivent se transformer pour relever les défis du XXI[e] siècle, et leurs réserves doivent leur emboîter le pas. Puisque l'Armée de terre canadienne a l'intention de se transformer en ce qu'on appelle l'« armée de demain » au cours de la prochaine décennie pour devenir l'« armée de l'avenir » au cours de la décennie suivante, sa Réserve doit également s'adapter au nouveau contexte opérationnel.

Le 6 octobre 2000, le ministre de la Défense nationale a annoncé la revitalisation et la restructuration de la Réserve de l'Armée de terre. Il a indiqué que la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) s'inspirerait des recommandations du rapport de 1999 présenté par l'honorable John A. Fraser et du Plan stratégique de la RRFT rédigé par le chef d'état-major de l'Armée de terre. Il a également annoncé des mesures visant à faciliter la mise en œuvre opportune et efficace de la restructuration : porter l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre à environ 18 500 militaires d'ici la fin de l'exercice 2005-2006; poursuivre la réflexion sur la nécessité d'établir des plans de mobilisation nationale; nommer l'honorable John A. Fraser et le major général (à la retraite) Reginald Lewis pour assurer le suivi de cette restructuration; nommer un directeur de projet pour la RRFT.

Le lieutenant général Jeffery avait alors énoncé les trois principes fondamentaux de son plan stratégique. Le premier consistait à améliorer la capacité opérationnelle de la Réserve de l'Armée de terre en fonction des modifications apportées à l'ensemble de l'Armée de terre. Comme deuxième principe, il a parlé du respect de l'institution, en ajoutant qu'il faut « en reconnaître les valeurs et accepter la vocation de la Réserve de l'Armée de terre dans le cadre d'une Armée de terre unifiée ». Le troisième principe portait sur l'administration et la consultation de tous les intervenants (notamment les membres de la Force régulière, ceux de la Réserve et les autres). Le lieutenant général Jeffery a rassuré les réservistes en leur indiquant qu'ils continueront d'avoir voix au chapitre et d'assumer un rôle clé dans la restructuration.

Le lieutenant général Jeffery a expliqué également que la restructuration comprendrait deux étapes. De 2000 à 2003, l'étape 1 de la RRFT est censée rétablir la « santé et la confiance » de la Réserve de l'Armée de terre notamment en améliorant le recrutement et en portant son effectif à 15 500 d'ici 2002. Pendant l'étape 1, le plan détaillé de l'« Armée de demain » devrait être élaboré avant que cette dernière ne devienne l'« Armée de l'avenir » après 2011. Au cours de l'étape 2, qui devrait commencer en 2003-

2004, les modifications seront donc apportées à la Réserve en fonction de la « nouvelle » Armée de terre dont nous disposerons.

Cependant, on s'est interrogé sur l'engagement du Ministère à l'égard de l'étape 2 étant donné que le financement est aléatoire. Publié en février 2002, le Rapport sur la restructuration de la Réserve de la force terrestre du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale (présidé par John A. Fraser) indiquait à la page 2 que, même si les ressources ont été affectées à l'étape 1, l'énoncé de politique du 6 octobre 2000 « ne présente pas d'engagement absolu à mener à bonne fin l'expansion de la Réserve de l'Armée de terre prévue à l'étape 2 ». Entre-temps, le lieutenant général Jeffery faisait valoir, lors d'une récente réunion de la Conférence des associations de la défense, que l'Armée de terre manquait de ressources pour s'acquitter de ses nombreux engagements. Lorsqu'il a comparu devant le Comité pour examiner la restructuration, il a déclaré clairement : « Je ne peux pas retirer plus d'argent de la Force régulière pour l'injecter dans la Force de réserve. Je marche déjà sur la corde raide [51].» En l'absence d'un engagement financier clair de la part du Ministère à l'égard de l'étape 2 de la restructuration, tout l'avenir du processus devient incertain.

Cette incertitude nous cause bien des préoccupations non seulement parce qu'elle risque de retarder la restructuration, mais également parce que la Réserve de l'Armée de terre a grandement besoin d'être revitalisée et restructurée, et qu'il ne faudrait pas l'oublier une fois de plus. Lorsque la restructuration a été annoncée en octobre 2000, on a beaucoup insisté sur la nécessité de rétablir la confiance entre la Réserve et la Force régulière. Dans le cadre de cet engagement, on a considéré qu'il était très important d'informer les intéressés sur les progrès réalisés pendant la restructuration. Compte tenu des relations souvent tendues entre la Réserve et la Force régulière par le passé, il convient de louer ces mesures. Cependant, le travail visant à rétablir la confiance est nullement terminé, et retarder longtemps la mise en œuvre de l'étape 2 constitue la dernière chose dont tous ont besoin à l'heure actuelle.

Les réservistes se sont fait promettre plus d'attention et plus de matériel bien des fois par le passé pour se retrouver devant rien, les ressources qui leur étaient destinées ayant été affectées ailleurs. Si le même scénario devait se répéter avec la restructuration annoncée il y a deux ans à peine, les sceptiques auront eu raison encore une fois, et ce sont l'Armée de terre et sa réserve qui écoperont. Des témoins et, en fait, des membres du Comité se sont dit préoccupés par l'état dans lequel se trouvent certaines unités de la Réserve de l'Armée de terre. Ils ne sont nullement rassurés par le fait que, en cas d'urgence au Canada ou à l'étranger, ces unités fourniront tout le personnel disponible. En résumé, la revitalisation de la Réserve l'Armée de terre doit se poursuivre le plus rapidement possible, sinon la situation continuera de se détériorer. Le Comité recommande donc :

RECOMMANDATION 12
Que le ministère de la Défense nationale s'engage le plus rapidement possible à financer l'étape 2 de la restructuration de la Réserve de la Force terrestre afin que sa revitalisation et sa restructuration puissent se poursuivre selon ce qui est prévu actuellement.

Même si la restructuration de la Réserve de l'Armée de terre est cruciale, il ne faudrait pas négliger la Réserve navale ni la Réserve aérienne même si leurs effectifs respectifs sont moins importants. La Réserve navale joue un rôle important au sein de la Marine canadienne lors des déploiements à l'étranger et, particulièrement, lors des activités de protection des eaux côtières canadiennes, puisque la plupart des membres de l'équipage à bord des navires de défense côtière sont des réservistes. Quant à eux, les membres de la Réserve aérienne occupent des postes clés au sein de la Force aérienne. Certains pilotes sont des réservistes, mais certaines unités de soutien, qui sont essentielles lors des déploiements de la Force aérienne au pays et à l'étranger, comptent beaucoup sur les membres de la Réserve aérienne. Leurs homologues au sein de la Réserve des communications apportent également une contribution importante à la capacité opérationnelle des Forces canadiennes. Les Rangers constituent un autre élément clé de la

Réserve, particulièrement lors des opérations dans le Nord canadien. Le Comité suppose que les autres éléments de la Réserve seront également revitalisés afin que les Forces canadiennes puissent maintenir une capacité opérationnelle élevée.

La protection des emplois des réservistes affectés à des situations d'urgence comme un conflit international constitue une mesure susceptible d'assurer que la Réserve peut favoriser efficacement l'état de préparation. Même si ces rappels se produisent et se produiront, espérons-le, rarement, une telle mesure de protection encouragerait les réservistes à se rapporter sans s'inquiéter des effets de leur absence sur leur emploi. Elle contribuerait à garantir aux commandants et aux planificateurs militaires qu'un nombre important de réservistes pourrait être mobilisé dans une situation d'urgence, ce qui assurerait un niveau élevé de la capacité opérationnelle des unités déployées. La protection des emplois des réservistes lors d'une situation d'urgence importante a été l'une des modifications proposées à la *Loi sur la défense nationale* dans le projet de loi C-42 présenté à la suite des événements du 11 septembre, ainsi que dans le projet de loi C-55 amendé qui a été déposé en avril 2002. Le Comité appuie vigoureusement une telle mesure de protection ainsi que les efforts soutenus de la part du Ministère et, particulièrement, du Conseil de liaison des Forces canadiennes visant à encourager les employeurs à libérer les réservistes pour qu'ils puissent participer aux exercices militaires et à la formation. Le Comité recommande donc :

RECOMMANDATION 13

Que la *Loi sur la défense nationale* soit modifiée le plus rapidement possible pour assurer la protection des emplois des réservistes mobilisés pendant une situation d'urgence importante comme un conflit, et que les efforts soient poursuivis, notamment par le Conseil de liaison des Forces canadiennes, afin d'encourager les employeurs à libérer les réservistes pour qu'ils participent aux exercices militaires avec la protection des emplois.

---

[50] Canada, Défense nationale, Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale, Rapport sur la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (*RRFT*), février 2002. (L'effectif de la Réserve navale s'établissait à 3 730 personnes, celui de la Réserve aérienne à 2 172, celui de la Réserve des communications à 2 010 et celui des Rangers à 3 483.)

[51] Lieutenant général M.K. Jeffery, *Délibérations*, 19 mars 2002.

(*Faire face à nos responsabilités L'état de préparation des Forces canadiennes*, Rapport du Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, Mai 2002, pp. 47-51.)

ANNEXE J – ACTIVITÉS DE CONSULTATION DU COMITÉ

Le Comité de surveillance du ministre a continué de recueillir des renseignements en procédant à diverses activités, notamment à des études et des entrevues menées avec discrétion. Dans le cadre du mandat qui lui a été confié relativement à la RRFT, le Comité a également tenu des consultations publiques lui permettant de recueillir des suggestions, des idées, et de vérifier certaines hypothèses. Nous avons tenu des consultations sur la structure de la Force terrestre canadienne dans les quatre secteurs de cette dernière : le Secteur de l'Ouest, le Secteur du Centre, le Secteur du Québec et le Secteur de l'Atlantique.

Voici l'agenda des consultations qui ont eu lieu avec les dix Groupes-brigades du Canada pour 2002 et 2003.

- Ottawa, 30 novembre 2002 – 33e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Toronto, 8 février 2003 - 32e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- London, 9 février 2003 - 31e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Winnipeg, 11 avril 2003 - 38e Group-brigade du Canada et ses unités.
- Calgary, 12 avril 2003 - 41e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Québec, 21 juin 2003 - 35e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Montréal, 22 juin 2003 - 34e Group-brigade du Canada et ses unités.
- Moncton, 13 septembre 2003 - 37e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Halifax, 14 septembre 2003 - 36e Groupe-brigade du Canada et ses unités.
- Vancouver, 25 octobre 2003 - 39e Groupe-brigade du Canada et ses unités.

Nous vous invitons à visiter notre site Web à www.frascrcom.ca pour obtenir plus de renseignements sur les activités de consultation du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale.

Liste des participant(e)s

NOM	*ORGANISME*
Lcol Addicot	Cmdt, 35 Service Battalion
Lcol Mario Albert	CEM, 34 GBC
Adjuc Allison	SMR, West Nova Scotia Regiment
Lcol Alteen	Cmdt, 2 Nova Scotia Highlanders
Adjuc Andrews	SMR, 1 Field Regiment
Major Martin Barette	Cmdt, 52e Compagnie médicale
Major Marc Beauchemin	Cmdt, 58e Batterie d'artillerie antiaérienne
Lcol Al Beck	Cmdt, The Rocky Mountain Rangers
Bgén Denis Belleau	Commandant adjoint, Secteur du Québec de la Force terrestre
Lcol Bell	Cmdt, 2 Royal New Brunswick Regiment
David Bercuson, Ph. D.	Membre du Comité de surveillance
Lcol Alain Boisvert	Cmdt, 62e Régiment d'artillerie de campagne

Adjum M. Bouchard	Adjuc par intérim, 51 Ambulance de Campagne
Adjuc Brackley	Adjudant-Chef, 36 GBC
Lcol Normand Brault	Cmdt, 6e Régiment d'artillerie de campagne
Lcol Elizabeth Brown	Cmdt, 12 (Vancouver) Service Battalion
Col Bruce	Commandant, 36 GBC
Col Tom Burns	Commandant, 39 GBC
Lcol Camsell	Cmdt, 36 Service Battalion
Adjuc Christensen	SMR du SAFT
Lcol Cole	Cmdt, 31 Service Battalion
Lcol Corry	CEM, 36 GBC
Bgén G. Côté	Commandant, Secteur du Québec de la Force terrestre
Lcol Jean-François Côté	Cmdt, Le Régiment de Chaudière
Lcol Denis Cyr	Cmdt, The British Columbia Dragoons
Lcol Gilles D'Amours	Cmdt, École du 35 GBC
Lcol J. Paul Dangerfield	Chef d'état-major, 39 GBC
Adjuc DelPinto	Les Fusiliers Mont-Royal
Col Michel Demers	Commandant, 35 GBC
M. Bev Dewar	Membre du Comité de surveillance
Lcol François Dion	Cmdt, Les Voltigeurs de Québec
Lcol Donaldson	Cmdt, 33 Service Battalion
Lcol Joe Donnelly	Cmdt, 11 (Victoria) Service Battalion
Lcol Doyle	Cmdt, 45 Field Engineer Squadron
Lcol Dan Drysdale	Cmdt, 15 Field Regiment Royal Canadian Artillery
Maj Marcel Duguay	G3 - SQFT
Col Y. Duhamel	Commandant, 34 GBC
Lcol Duke	Cmdt, 8 Canadian Hussars
Adjuc Dunbar	SMR, 1 Nova Scotia Highlanders
Adjuc Dupuis	6 Royal 22e Régiment
Jack English, Ph.D.	Directeur de la recherche du Comité de surveillance
Lcol Louis Fortin	Cmdt, Le Régiment du Saguenay
Lcol Gérald Fraser	Cmdt, 55e Bataillon des services du Canada (Québec)
Hon. John Fraser	Président du Comité de surveillance
Adjum Fraser	SMR, 35 Medical Company
Maj S. Fredette	Cmdt par interim, 4 Royal 22e Régiment
Lcol Foote	Cmdt, 3 Field Regiment

Lcol Bryan Gagne	Cmdt, The British Columbia Regiment (Duke of Connaught's Own)
Maj Giacomini	Cmdt, 35 Medical Company
Lcol J. Giguère	Cmdt, Régiment de Hull
Adjuc Glen	SMR, 35 Service Battalion
Adjuc Gohier	3 Régiment du Génie
Lcol D. Gouge	Cmdt, 3 Régiment du Génie
Lcol Grant	Cmdt, 1 Nova Scotia Highlanders
Bgén (ret) Sheila Hellstrom	Membre du Comité de surveillance
Lcol Henley	Cmdt, 1 Field Regiment
Lcol Hynes	CEM par intérim, Adm, SAFT
Adjuc R. Jourdain	34 GBC
Maj Kiley	Cmdt, 3 Intelligence Company
Lcol Gratien Lamontagne	Cmdt, 12e Régiment blindé du Canada (Milice)
SMR Landry	SMR, 37 GBC
Lcol Paul Langlais	Cmdt, Les Fusiliers de Sherbrooke
Lcol Lavoie	Cmdt, Air Defence Regiment
Adjuc Leblanc	51e Bataillon des services
Mgén (ret) Reg Lewis	Membre du Comité de surveillance
Lcol Dave Lowe	Cmdt, 12 Vancouver Medical Company
Adjum Luker	SMR, 35 Field Ambulance
Col J. Logan	Commandant, 37 GBC
Lcol MacCallum	CEM, 37 GBC
Lcol MacCulloch	Nouveau Cmdt, 45 Field Engineer Squadron (21 sept. 03)
Maj J.D. MacDonald	1 Royal Newfoundland Regiment
Adjum MacDonald	SMR, 45 Field Engineer Squadron
Lcol MacGillivray	Cmdt, 1 Royal New Brunswick Regiment
Capt Machin	Cmdt, 56 Field Engineer Squadron
Lcol Alain Martineau	Cmdt adjoint, The Sherbrooke Hussars
Maj Jon Maxon	Cmdt, 6 Field Engineer Squadron
Lcol Blair McGregor	Cmdt, The Seaforth Highlanders of Canada
Adjuc McIntyre	The Royal Montreal Regiment
Lcol McKinnon	Cmdt, Prince Edward Island Regiment
Lcol Meisner	G5/Cmdt, SAFT
Lcol H. Moise	Cmdt, Les Fusiliers Mont-Royal
Maj M. Moreau	Cmdt, 9e Escadron du Génie

Maj Moser	Cmdt, 30 Military Police Platoon
Lcol R. Nadeau	Cmdt, Le Régiment de Maisonneuve
Adjuc Pageau	Le Régiment de Maisonneuve
Maj Paul Paone	Cmdt, 11 (Victoria) Medical Company
Col Parsons	CEM par intérim, SAFT
Col (ret) Alain Pellerin	Modérateur pour le Comté de surveillance
Lcol Pollock	Commandant adjoint, 37 GBC
Lcol J. Potter	Cmdt, The Black Watch
Lcol Aline Préfontaine	Cmdt, 55e Compagnie médicale
Lcol J-L. Renaud	Cmdt, 51e Ambulance de Campagne
Lcol M. Richard	6 Royal 22e Régiment
Lcol Glen Richmond	Cmdt, The Royal Westminster Regiment
Bgén Ring	Commandant adjoint, SAFT
Lcol Didier Rioux	Commandant adjoint, 35 GBC
Lcol Roberts	Cmdt, 33 Medical Company
Bgén Romses	Commandant, SAFT
Lcol Dave Ross	Cmdt, 5 Field Regiment Royal Canadian Artillery
Capt L. Rosa	O Admin Pers, 34 GBC
Adjuc Rushton	SMR, 33 Service Battalion
Lcol Warren Sanderson	Cmdt, The Sherbrooke Hussars
Adjum Sherran	SMR, Prince Edward Island Regiment
Lcol Shipley	Cmdt, 2 Royal Newfoundland Regiment
Lcol J. St-Arnaud	Cmdt, The Canadian Grenadier Guards
Lcol Stonier	Cmdt, West Nova Scotia Regiment
Adjum Swanson	SMC, 33 Medical Company
Lcol Stéphane Tardif	Cmdt, Les Fusiliers du Saint-Laurent
Lcol Alain Têtu	CEM, 35 GBC
Major Denis Thebeau	Cmdt, 10e Escadron du Génie
Lcol Thomas	Commandant adjoint, 36 GBC
Adjuc Vallee	SMR, 2 Nova Scotia Highlanders
Lcol Weatherbee	Cmdt, Princess Louise Fusiliers
Maj W. (Bill) Wenman	Cmdt, 44 Field Engineer Squadron
Adjuc White	SMR, Princess Louise Fusiliers
Lcol Stan Willow	Cmdt, The Canadian Scottish Regiment (Princess Mary's)

ANNEXE K – LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ACD	Académie canadienne de la Défense
Bgén	Brigadier-général
BGP	Bureau de gestion de projet
BMN NO	Brigade multinationale (nord-ouest)
BPIEPC	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile
BTS	*Battle TaskStandards*
CAAL	Cours avancé – armes légères
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCEM	Cours de commandement et d'état-major
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CFC	Collège des Forces canadiennes
CLFC	Conseil de liaison des Forces canadiennes
CMR	Collège militaire royal
CMR	Compagnies mixtes de la Réserve
COCIM	Coopération civile-militaire
Comd	*Commander*
COTC	Corps - école d'officiers canadiens
CIMR	Compagnie d'infanterie mixte de la Réserve
CPDNAC	Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants
CSEM	Cours supérieur des études militaires
CSM	Comité de surveillance du ministre
CSRR	Commission spéciale sur la restructuration de la Réserve
CTL	*Critical Topic List*
DBRHM	Directeur – Besoins en Ressources humaines militaires
DCAM	Dessin de camouflage canadien
DCCFG	Directeur – Comptabilité de gestion et fonction de contrôle
DGRT	Directeur – Gestion de la Réserve terrestre
DMN (SO)	Division multinationale (sud-ouest)
DSOR	Directives stratégiques sur les opérations et les ressources

FC	Forces canadiennes
FCP	Force de contingence principale
GAD/GAA	'Groupe d'aide au départ' et 'Groupe d'aide à l'arrivée
GBC	Groupe-brigade du Canada
GCC	Groupe consultatif du commandement
GRFC	Groupe de recrutement des Forces canadiennes
ILFC	Institut du leadership des Forces canadiennes
JAG	Juge-avocat général
MDN	Ministère de la Défense nationale
MED	Maîtrise en études de la défense
MFRAT	Modèle de financement de la Réserve de l'Armée de terre
Mgén	Major-général
MR	Membre du rang
NAC	Norme d'aptitude au combat
NAPCFT	Norme d'aptitude physique du Commandement de la Force terrestre
NCD	Niveau de capacité pour le déploiement
NCE	Niveau de capacité essentiel
NIAC	Norme individuelle d'aptitude au combat
NMC	Niveau minimal de capacité
NQ	Normes de qualification
NWC	*US Naval War College*
ONG	Organisation non gouvernementale
OPSPSY	Opérations psychologiques
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord
PEFR	Projet d'emploi de la Force de réserve
PFIR	Programme de formation (intégration à la réserve)
PMPRFC	Projet de modernisation de la pension de retraite des FC
PPCLI	Princess Patricia's Canadian Light Infantry
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
R22eR	Royal 22^{e} Régiment
RCR	Ressuscitation cardio-respiratoire
RMAT	*Roles, Missions and Tasks*
Rés supp & RS	Réserve supplémentaire

ROTC	*Reserve Officers' Training Corps*
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
SAFT	Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SCFT	Secteur du Centre de la Force terrestre
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SLC	Soutien logistique du combat
SM	Sous-ministre
SMA (AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA (RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – militaire)
SOFT	Secteur de l'Ouest de la Force terrestre
SQFT	Secteur du Québec de la Force terrestre
SSRR	Système de solde revisé de la Réserve
STCCC	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication
TECRAT	Tableaux d'équipement de campagne de la Réserve de l'Armée de terre
USAR	Réserve de l'Armée de terre des Etats-Unis (traduction libre)
VBL	Véhicule blindé léger
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense

ANNEX L – BIOGRAPHIES

L'HONORABLE JOHN A. FRASER
PRÉSIDENT

John Allen Fraser, C.P., O.C., O.B.C., C.D., C.R., est né le 15 décembre 1931 au Japon. Il a grandi et fait ses études en Colombie-Britannique. Il a été admis au Barreau en 1954 et a pratiqué le droit jusqu'à ce qu'il soit élu à la Chambre des communes en 1972. Il a été réélu en 1974, 1979, 1980, 1984 et 1988. Lorsqu'il était dans l'opposition, il a été critique pour les questions liées à l'environnement, au travail, au bureau de poste, au solliciteur général et aux pêcheries. Il a été ministre de l'Environnement et ministre des Postes (1979-1980) puis ministre des Pêches (1984-1985).

En 1986, M. Fraser est devenu le premier président de la Chambre des communes à être élu par scrutin secret par les députés. Il est demeuré président de la Chambre jusqu'en février 1994. Ses réalisations en tant que président de la Chambre comprennent l'établissement du programme de coopération parlementaire de l'Europe centrale et de l'Est; la création du bureau de l'information publique de la Chambre des communes; et l'établissement du programme environnemental de la Chambre des communes, la Colline verte. En 1986, il a mis sur pied un groupe de travail de la Chambre des communes sur les personnes handicapées afin d'assurer l'accès et des possibilités d'emploi sur la colline parlementaire aux personnes handicapées. Il a également commandé la récente publication *La Chambre des communes à l'œuvre.*

Au fil des ans, M. Fraser a manifesté un intérêt constant dans les questions liées aux ressources, notamment les pêches et la foresterie et il a manifesté un profond engagement vis-à-vis des causes environnementales tant à titre d'avocat qu'à titre de parlementaire. Il a reçu divers prix nationaux pour ses précieuses contributions et ses efforts innombrables dans le domaine du développement durable. Outre ses nombreux prix, il a été président ou président honoraire d'un certain nombre de conseils et de fondations et il s'est fait décerner le titre de professeur honoraire de l'Université médicale de Beijing (Chine) en 1992.

En 1994, M. Fraser a été nommé ambassadeur pour le Canada à l'environnement, poste qu'il a occupé jusqu'en septembre 1998. En 1995, en reconnaissance de ses nombreuses contributions au Canada, il a été reçu de l'Ordre du Canada. Il est également membre de l'Order of British Columbia et il est décoré de la Décoration des Forces canadiennes (CD). Il est toujours actif dans la conservation des ressources et la protection de l'environnement, et il a été nommé président du Conseil pour la conservation des ressources halieutiques du Pacifique en septembre 1998.

M. Fraser est associé aux Forces canadiennes depuis 1950, année où il s'est enrôlé en tant que soldat dans le West Coast Signal Regiment. Après deux années de service au sein du Corps d'instruction des officiers canadien, il a été commissionné en tant qu'officier d'infanterie et affecté en Allemagne en 1953, au sein du First Canadian Highland Battalion de la 27^{e} Brigade. De 1954 à 1962, il a été officier des Seaforth Highlanders of Canada ainsi que du Canadian Scottish Regiment. M. Fraser a été nommé lieutenant-colonel honoraire des Seaforth Highlanders of Canada en 1994 et il est actuellement le colonel honoraire du régiment.

En octobre 1997, M. Fraser a été nommé membre du Comité de surveillance du ministre de la Défense nationale sur les changements. Il en est actuellement le président.

M. David J. Bercuson, Ph. D.
Membre

David Bercuson est né à Montréal en août 1945. Il a fait ses études universitaires à l'Université Sir George Williams. Il a obtenu en juin 1966 son diplôme spécialisé en histoire et a mérité la Médaille d'argent du lieutenant-gouverneur pour la plus haute note en histoire. M. Bercuson a poursuivi des études de deuxième cycle à l'Université de Toronto où il a obtenu sa maîtrise en histoire en 1967 et son doctorat en 1971.

M. Bercuson est l'auteur d'un grand nombre de publications universitaires et populaires sur un grand éventail de sujets. Il se spécialise dans la politique canadienne moderne, la politique étrangère et de défense du Canada, ainsi que dans l'histoire militaire canadienne.
Il est l'auteur, le coauteur ou l'éditeur de plus de 25 livres universitaires et populaires et il tient une tribune politique à la télévision des chaînes CBC et CTV. Il écrit une chronique régulière dans le *Calgary Herald*, le *National Post* et d'autres journaux.

En 1988, M. Bercuson a été élu à la Société royale du Canada et en mai 1989, il a été nommé doyen de la faculté des études supérieures de l'Université de Calgary. En 1997, il a été conseiller spécial du ministre de la Défense nationale sur l'avenir des Forces canadiennes et, est devenu Membre du Comité de surveillance du Ministre. Depuis janvier 1997, il est directeur du programme des études stratégiques de l'Université de Calgary. David est également Vice-président de l'Institut de la Défense canadienne et des Affaires étrangères, situé à Calgary.

Son livre *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, lui a valu le prix Wilfred Eggleston pour les ouvrages non romanesques lors de l'Alberta Book Awards en mai 1997. Un autre livre récent, *Deadly Seas: The Story of the St.Croix, U305 and the Battle of the Atlantic*, dont il est le coauteur avec M. Holger Herwig, a été sur la liste des best-sellers du magazine *Maclean's* pendant plusieurs semaines. Ses plus récents livres sont *Blood on the Hills: The Canadian Army in the Korean War*, publié en septembre 1999, et *The Patricias*, publié en mai 2001. Son nouveau livre *The Destruction of the Bismarck*, co-écrit avec M. Herwig, a été publié à l'automne 2001. *The Destruction of the Bismarck* a attiré l'attention du producteur de film James Cameron. James Cameron profitera de l'expertise historique de Mess. Bercuson et Herwig lors de son prochain documentaire sur le Bismarck.
David Jay Bercuson est le récipiendaire 2002 du prix J. B. Tyrell Historical Medal de la Royal Society of Canada. Il est également le Lieutenant-colonel honoraire du 33 Field Engineer Squadron, une unité d'ingénierie militaire de la Réserve des Forces terrestres des Forces canadiennes.

M. D. Bevis Dewar
Membre

Bevis Dewar est né à Kenmore, en Ontario, en août 1932. Il a étudié à l'Université Queen's où il a obtenu un baccalauréat ès arts en histoire, en économique et en sciences politiques en 1953, après quoi il a poursuivi des études supérieures en histoire canadienne, également à l'Université Queen's. Durant son séjour à l'université, il a servi dans la Division universitaire d'instruction navale à Kingston, Halifax et Esquimalt.

En 1954, il s'est joint à la fonction publique du Canada et a été nommé au Secrétariat du Conseil des ministres du Bureau du conseil privé où il a occupé le poste de secrétaire des comités du Conseil des ministres traitant des questions de liaison interministérielle et d'élaboration des politiques, principalement en ce qui concerne les affaires étrangères et la défense.

En 1963, il est devenu analyste de programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ses fonctions l'appelaient à analyser le budget de défense et des programmes et à présenter des recommandations sur la production de la défense, le développement industriel, les affaires étrangères et la défense. En 1968, il a été nommé secrétaire adjoint de la Direction générale des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui était chargée d'analyser les budgets des dépenses de tous les ministères fédéraux et de formuler des recommandations. L'année suivante, il est devenu sous-secrétaire de la même direction générale.

M. Dewar a été nommé sous-ministre adjoint, Direction générale des services médicaux, Santé nationale et Bien-être social Canada en septembre 1973. De septembre 1975 à août 1979, il était secrétaire adjoint de la Direction générale du gouvernement de Science et Technologie Canada, chargée de la Division internationale, de la Division des projets gouvernementaux ainsi que de la Division de l'évaluation et de l'examen des projets.

En août 1979, M. Dewar a été nommé sous-secrétaire du Cabinet (Opérations) du Bureau du Conseil privé. Il était responsable des secrétariats chargés de la politique économique, des opérations gouvernementales, des affaires étrangères et de la défense, des affaires autochtones et sociales, des communications, de la planification d'urgence, des relations du travail, ainsi que de la législation et de la planification parlementaire. De novembre 1982 à mai 1989, M. Dewar a été sous-ministre de la Défense nationale. Il a été nommé secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé en mai 1989. En octobre 1990, il a été nommé directeur du Centre canadien de gestion.

En août 1992, M. Dewar a pris sa retraite de la fonction publique.

Brigadier-général (ret.) Sheila A. Hellstrom
Membre

Brigadier-général Hellstrom est née à Lunenburg, en Nouvelle-écosse. Elle a obtenu son diplôme du Lunenburg County Academy en 1953 et elle a fait ses études universitaires à l'Université Mount Allison à Sackville, au Nouveau-Brunswick, où elle a obtenu un baccalauréat ès sciences en biologie et en chimie. Pendant qu'elle étudiait à l'Université Mount Allison, elle s'est inscrite en tant que cadet d'aviation dans le Programme universitaire d'entraînement aérien (Réserve) de l'Aviation royale du Canada. Elle a reçu sa commission en 1956 et a été mutée à la Force régulière au bureau de l'administration du personnel.

La carrière du bgén Hellstrom a comporté des nominations administratives dans des établissements militaires à Gimli, Winnipeg et Rivers, au Manitoba, à Senneterre et Montréal, au Québec, à North Bay et Toronto, en Ontario ainsi qu'à Baden-Soellingen en Allemagne et à Metz en France. Au Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa, elle a été directrice — Personnel féminin, ainsi que directrice générale — Conditions de service.

En 1987, elle est devenue la première femme de l'histoire des Forces canadiennes à obtenir un grade d'officier général et elle a été nommée directrice générale — Carrières militaires (officiers). Au même moment, elle a présidé le Comité des personnels féminins de l'OTAN, un groupe d'officiers supérieurs des pays de l'OTAN qui s'intéressaient à l'utilisation efficace des femmes au sein des forces armées des pays de l'Alliance.

Bgén Hellstrom est diplômée du Collège d'état-major des Forces canadiennes, à Toronto ainsi que du Collège de la Défense nationale à Kingston. En 1989, elle a reçu un doctorat honorifique en droit de l'Université Mount Allison.

Maintenant retirée des Forces canadiennes, le brigadier-général Hellstrom habite à Ottawa où elle est l'ancienne Présidente du Conseil des gouverneurs du Corps canadien des commissionnaires, division d'Ottawa, et membre d'un certain nombre d'organismes reliés à la défense. Elle a également fait partie du Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes ainsi que du comité consultatif de la Commission des services policiers d'Ottawa sur les relations raciales et l'équité en matière d'emploi.

Major-général (ret.) Reginald W. Lewis
Membre

Le major-général Reginald W. Lewis, C.M., C.M.M., C.D., est né à Londres, en Angleterre, et a été élevé et éduqué au Royaume-Uni. Il a reçu son diplôme de comptable général licencié en 1962 et est devenu Fellow du *Chartered Institute of Secretaries and Administrators* en 1965. Le général Lewis a été président du Conseil des colonels honoraires du Canada. En octobre 2000, le général Lewis a été nommé membre du Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, phase III, chargé de se concentrer sur la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre.

La carrière militaire du général Lewis a commencé lorsqu'il s'est joint au corps de cadets de son école. Il s'est enrôlé dans l'Armée britannique en 1948 et a fait partie du Corps royal des magasins militaires au Royaume-Uni, en Égypte, en Turquie, en Grèce et en Érythrée. Il est arrivé au Canada en 1954, s'est joint à la milice et est, par la suite, devenu commandant du Bataillon des services (Toronto), du District militaire de Toronto et du Secteur du Centre (milice), le plus important poste de commande des Réserves, avant d'être affecté au poste d'agent des projets spéciaux – Réserves, au QGDN. Il est, par la suite,

devenu le Chef-Réserves. Après avoir quitté son poste de Chef-Réserves en 1988, il a accédé à celui de président international de la Confédération interalliée des officiers de réserve de l'OTAN (CIOR), un organisme représentant 800 000 officiers de Réserves de l'Alliance dont le siège social est situé au Quartier général de l'Otan, à Bruxelles. Après avoir assumé la présidence de la CIOR, il a été nommé colonel honoraire du *Royal Regiment of Canada*.

Au fil des années, le général Lewis a continué à jouer un rôle actif en ce qui concerne les questions liées à la vie civile. Parmi ses nombreuses réalisations, notons qu'il a, entre autres, été président de la Direction du stationnement de Toronto, président et PDG de *City of Toronto Economic Development Corporation*, et président de Construction de Défense Limitée. Il a récemment été affecté au poste de directeur du Parc Downsview et il a été juge au Bureau de la citoyenneté.

Au cours de sa carrière, le général Lewis s'est également beaucoup investi dans des associations communautaires et militaires. Il fait partie du *Board of Trade of Toronto*, dont il est le président du comité des affaires militaires, et il a été président du Corps canadien des commissionnaires de la région de Toronto. Il a également été président de la Conférence des Associations de la défense, du Corps royal canadien des magasins militaires et de l'Association des services logistiques des Forces canadiennes.

Le général Lewis fait partie de nombreux Ordres et il a reçu de nombreuses décorations au cours de sa carrière. Il a entre autres été récipiendaire de la Décoration des Forces canadiennes (trois agrafes) (CD), de la plaque commémorative de la ville d'Amsterdam. Il a été nommé Membre de l'Ordre du Canada, Commandeur de l'Ordre du mérite militaire (C.M.M.) et Commandeur de l'Ordre de Saint-Jean (CStJ).

SECRÉTARIAT

Jack English, Ph. D., Directeur de la recherche
Dennis Brook, Gestionnaire de l'informatique
Isabelle Dumas, Coordonnatrice des services de recherche et d'information
Anne Hooper, Bibliothécaire et adjointe à la recherche
Dory MacLellan, Adjointe exécutive au Président
Suzanne Schryer-Belair, Directrice de l'administration et des finances
Louise Vallée, Adjointe administrative